

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2017/2018



TII

**CARGOS E FUNÇÕES MILITARES - UNIFORMIZAÇÃO E
ASSOCIAÇÃO A PROFISSÕES CIVIS ANÁLOGAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Robson Daniel Ribeiro Lima
MAJOR GNR**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CARGOS E FUNÇÕES MILITARES - UNIFORMIZAÇÃO
E ASSOCIAÇÃO A PROFISSÕES CIVIS ANÁLOGAS

MAJOR GNR Robson Daniel Ribeiro Lima

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CARGOS E FUNÇÕES MILITARES - UNIFORMIZAÇÃO
E ASSOCIAÇÃO A PROFISSÕES CIVIS ANÁLOGAS

MAJOR GNR Robson Daniel Ribeiro Lima

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Orientador: CORONEL DE INFANTARIA

Nuno Correia Neves

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Anti plágio

Eu, **Robson Daniel Ribeiro Lima**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Cargos e funções militares - uniformização e associação a profissões civis análogas**, corresponde ao resultado da investigação desenvolvida pelo autor, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 08 de maio de 2018

MAJ GNR Robson Daniel Ribeiro Lima



Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de agradecimento são para todos aqueles que contribuíram para a realização desta investigação, ajudando a compreender a problemática associada ao objeto de estudo, permitindo um entendimento cabal da mesma.

Em primeiro lugar quero manifestar o meu agradecimento especial à minha esposa e aos meus filhos, pelo apoio que necessitavam e que muitas vezes não consegui prestar, mas que sempre compreenderam a minha ausência e incentivaram de forma incondicional a realização deste objetivo a que me propus alcançar.

Um agradecimento especial para o meu orientador, Coronel de Infantaria Nuno Correia Neves, pela permanente disponibilidade e apoio na condução desta investigação, demonstrando sempre altos valores de camaradagem e sabedoria que em muito ajudaram na elaboração desta investigação.

Deixo também um agradecimento ao Coronel Barreto Rosa, Tenente-Coronel Pais dos Santos e Doutor Jorge Campino, pelos preciosos contributos prestados.

A todos, o meu muito obrigado.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento concetual e percurso metodológico	5
1.1. Revisão da literatura.....	5
1.2. Conceitos gerais	6
1.2.1 Administração Pública.....	6
1.2.2 Organização	6
1.2.3 Estrutura organizacional	6
1.2.4 Carreira militar e da função pública	6
1.2.5 Cargo	7
1.2.6 Cargos dirigentes da Administração Pública.....	7
1.2.7 Função	8
1.2.8 Nível de qualificação	9
1.2.9 Profundidade hierárquica.....	10
1.3. Percurso metodológico	11
2. Carreira militar.....	13
2.1. Guarda Nacional Republicana.....	13
2.2. Forças Armadas.....	16
3. Carreiras gerais da Administração Pública	20
4. Análise das carreiras	24
5. Estudo de caso	29
5.1. Instituto Universitário Militar	29
5.1.1. Departamento de Apoio Administrativo e Logístico.....	31
5.2. Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.....	32
5.2.1. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos.....	34
5.3. Análise comparativa	34
Conclusões.....	39
Bibliografia.....	45



Índice de Apêndices

Apêndice A – Carreira dos militares da GNR (DL n.º 30/2017).....	Apd A-1
Apêndice B – Carreira dos militares das FFAA (DL n.º 90/2015).....	Apd B-1
Apêndice C – Análise da estrutura organizacional da carreira militar	Apd C-1
Apêndice D – Análise da estrutura organizacional das carreiras gerais da AP	Apd D-1
Apêndice E – Análise da estrutura organizacional do DAAL do IUM	Apd E-1
Apêndice F – Análise da estrutura organizacional do DSRI do INA	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma do IUM	29
Figura 2 - Organograma do DAAL	31
Figura 3 - Organograma da DSRI do INA	34
Figura 4 - Tabela remuneratória da GNR	Anx A-1
Figura 5 - Equiparações cargos de direção - despesas de representação	Anx A-1
Figura 6 - Tabela remuneratória das FFAA.....	Anx B-1
Figura 7 - Equiparações cargos de direção superior - despesas de representação.....	Anx B-1
Figura 8 - Equiparações cargos de direção intermédia - despesas de representação. Anx B-2	
Figura 9 - Caraterização do regime geral das carreiras da função pública	Anx C-1
Figura 10 - Caraterização das carreiras gerais da AP	Anx D-1
Figura 11 - Níveis remuneratórios das categorias das carreiras gerais da AP.....	Anx E-1
Figura 12 - TRU dos trabalhadores que exercem funções públicas	Anx F-1
Figura 13 - Caraterização das carreiras gerais da AP	Anx G-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Cargos do pessoal dirigente da AP.....	8
Tabela 2 - Estatuto remuneratório dos cargos do pessoal dirigente da AP	8
Tabela 3 - QNQ e devida correspondência.....	10
Tabela 4 - Conceito, dimensão e indicadores	12
Tabela 5 - Carreira dos militares da GNR em 1983	13
Tabela 6 - Carreira dos militares das FFAA em 1990	17
Tabela 7 - Carreira dos militares das FFAA em 1999.....	18
Tabela 8 - Comparação conteúdo funcional das carreiras	27
Tabela 9 - Comparação nível de qualificação das carreiras	27



Tabela 10 - Comparação nível remuneratório das carreiras	28
Tabela 11 - Efetivo do IUM por nível de escolaridade	30
Tabela 12 - Postos de trabalho do DAAL.....	32
Tabela 13 - Síntese do mapa de pessoal do INA	33
Tabela 14 - Efetivo do INA por nível de escolaridade	33
Tabela 15 - Postos de trabalho da DSRI.....	34
Tabela 16 - Categoria de oficiais da GNR.....	Apd A-1
Tabela 17 - Categoria de sargentos e guardas da GNR	Apd A-2
Tabela 18 - Categoria de oficiais das FFAA	Apd B-1
Tabela 19 - Categoria de sargentos e praças das FFAA	Apd B-2
Tabela 20 - Carreira dos militares da GNR	Apd C-1
Tabela 21 - Carreira dos militares das FFAA.....	Apd C-2
Tabela 22 - Carreiras gerais da AP	Apd D-1
Tabela 23 - Cargos da chefia e do SAL do DAAL.....	Apd E-1
Tabela 24 - Cargos do SF e SAGS do DAAL	Apd E-2
Tabela 25 - Cargos de DS, RH e da contabilidade da DSRI	Apd F-1
Tabela 26 - Cargos da tesouraria e do património e aprovisionamento da DSRI	Apd F-2



Resumo

A presente investigação procura analisar a problemática associada à carreira militar em comparação com as carreiras gerais da Administração Pública, identificando possíveis associações entre os cargos militares e os cargos civis. Para tal foi efetuada uma caracterização de ambas as carreiras com base nos documentos legislativos enquadramentos, analisando uma organização militar em comparação com uma organização civil, com estruturas organizacionais semelhantes, devido à sua dimensão, natureza da atividade profissional e enquadramento legal.

A estratégia de investigação utilizada foi qualitativa e o desenho de pesquisa o estudo de caso, adotando-se como metodologia a análise documental, através de legislação e instrumentos de gestão das organizações em estudo.

A investigação identifica que as características da carreira militar permitem uma associação com as carreiras gerais da Administração Pública, existindo uma relação entre a categoria de oficiais e a carreira de técnico superior, entre a categoria de sargentos e a carreira de assistente técnico e entre a categoria de praças/guardas e a carreira de assistente operacional.

Sendo a redução dos efetivos militares uma constante, torna-se imperioso para os complementar, reforçar a rentabilização nas organizações militares dos progressos em curso na Administração Pública, designadamente ao nível da melhor utilização dos assistentes técnicos.

Palavras-chave

Carreira Militar, Carreiras Gerais, Administração Pública e Cargos



Abstract

The present research seeks to analyze the problems related to the military career in comparison to the general public administration careers, identifying possible associations between military positions and civil positions. To do this, a characterization of both careers was carried out based on legislative documents, as well as a military organization compared to a civil organization, with similar organizational structures, due to its size, nature of professional activity and legal framework.

The research strategy used was qualitative and the research design was the case study, adopting as methodology the documentary analysis, through legislation and management tools of the organizations under study.

The research identifies that the characteristics of the military career allow an association with the general careers of the Public Administration, there being a relation between the category of officers and the career of superior technician, between the category of sergeants and the career of assistant technician and between category of squares / guards and the career of operational assistant.

Since the reduction of military personnel is constant, it is to complement them and to reinforce the profitability of military organizations in the progress made in the Public Administration, namely in terms of the best use of technical assistants.

Keywords

Military Career, General Careers, Public Administration and Positions



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1MAR	Primeiro-Marinheiro
1SAR	Primeiro-Sargento
1TEN	Primeiro-Tenente
2SAR	Segundo-Sargento
2TEN	Segundo-Tenente
ALF	Alferes
ALM	Almirante
AO	Assistente Operacional
AP	Administração Pública
AR	Assembleia da República
AT	Assistente Técnico
BGEN	Brigadeiro-General
BRIG	Brigadeiro
CAB	Cabo
CALM	Contra-Almirante
CAP	Capitão
CCH	Cabo-Chefe
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFG	Curso de Formação de Guardas
CFR	Capitão-de-Fragata
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CMM	Carreiras Médico Militares
CMOR	Cabo-Mor
COM	Comodoro
COR	Coronel
CTEN	Capitão-Tenente
DAAL	Departamento de Apoio Administrativo e Logístico
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DL	Decreto-Lei
DR	Decreto Regulamentar
DS	Diretor de Serviço
DSCD	Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação



DSFIA	Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem
DSRI	Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos
DSOI	Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação
DSRGM	Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade
EM	Estado-Maior
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
FFAA	Forças Armadas
FP	Função Pública
FUR	Furriel
GEN	General
GENQE	General de Quatro Estrelas
GMAR	Guarda-Marinha
GNR	Guarda Nacional Republicana
GPR	Guarda-Principal
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GUAR	Guarda
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INA	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
IUM	Instituto Universitário Militar
LTFP	Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas
MAI	Ministério da Administração Interna
MAIF	Ministérios da Administração Interna e das Finanças
MAJ	Major
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MF	Ministério das Finanças
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MGEN	Major-General
MREAP	Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública
MTSSS	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
OE	Objetivo Específico



OG	Objetivo Geral
OM	Organizações Militares
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PCMMFPAI	Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna
PCMMAIFP	Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios da Administração Interna e das Finanças e do Plano
PCMMFAP	Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e Administração Pública
POPH	Programa Operacional Potencial Humano
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
QP	Quadro Permanente
RH	Recursos Humanos
SAGS	Serviço de Apoio Geral e Segurança
SAJ	Sargento-Ajudante
SAL	Serviço Administrativo-Logístico
SC	Secretaria Central
SCH	Sargento-Chefe
SF	Serviço Financeiro
SMOR	Sargento-Mor
SOLD	Soldado
SSAR	Subsargento
STEN	Subtenente
STIC	Serviço de Tecnologias de Informação e de Comunicações
TCOR	Tenente-Coronel
TEN	Tenente
TGEN	Tenente-General
TRU	Tabela Remuneratória Única
TS	Técnico Superior
VALM	Vice-Almirante
VB	Vencimento Base



Introdução

A problemática da gestão de recursos humanos (GRH) nas organizações militares (OM) tem sido objeto de estudo acentuado. Elas deparam-se cada vez mais com processos complexos, com um serviço público cada vez mais exigente e em contrapartida, os recursos humanos (RH) e os recursos materiais são cada vez mais escassos.

A modernização do Estado é um dos pilares do atual governo, em que pretende inverter a desqualificação e a desmotivação da Administração Pública (AP), repondo gradualmente os rendimentos dos funcionários públicos, aumentando a sua motivação e reduzindo a conflitualidade laboral. Ainda dentro deste pilar, mas no âmbito da valorização e eficiência da Defesa Nacional, o governo prossegue o objetivo de melhorar a eficiência das Forças Armadas (FFAA) através da maximização das capacidades civis e militares existentes, numa abordagem integrada (AR, 2017, pp. 6752-6755).

Para que seja possível reformar a AP de forma a tornar a prestação do serviço público mais eficiente, processo este complexo e que requer tempo, de forma a obter os resultados desejados, exige-se uma permanente aplicação de princípios de qualidade nos diversos organismos, onde se incluem as OM, sendo só desta forma possível tornarem-se modernas, eficientes, eficazes e estruturalmente dimensionadas e ajustadas à dimensão do País (Silva e Sarmento, 2006, p. 374).

A especificidade das profissões militares é diferente das profissões civis, encontrando-se esta diferença bem patente no estatuto jurídico da organização, estatuto do pessoal (e.g. carreira, direitos e restrições), quadro jurídico de regulação da ação (e.g. existência de jurisdições de exceção, como conselhos de disciplina, tribunais militares), entre outros tantos fatores que contribuem para as tornar verdadeiras micro sociedades que apresentam notáveis desvios em relação às normas comuns (Santos, 2006, p. 213).

Dos ativos que compõem as OM, o fator humano assume capital importância no cumprimento da missão e das suas multifacetadas atribuições. A problemática da afetação de militares a tarefas designadas administrativas e logísticas é um assunto que vem merecendo especial acuidade e importância pelo poder político.

Nas várias reestruturações com que as OM se têm deparado, verificou-se um criterioso alinhamento da estrutura organizacional, com fusão de diversos órgãos e serviços, de forma a funcionar com menos RH, mantendo muitas vezes as mesmas missões. Contudo, não poderemos nunca esquecer que as OM são o garante do Estado e



quando todas as outras organizações deixarem de funcionar, estas não podem falhar, como seja no caso de estado de sítio e no caso de estado de emergência.

Neste trabalho de investigação, desenvolvido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto ministrado no Instituto Universitário Militar (IUM), importa analisar através de legislação reguladora, a problemática da carreira militar em comparação com as carreiras gerais da AP, visando identificar possíveis associações.

Para uma melhor ilação, vai ainda ser desenvolvido um estudo de caso, alicerçado num Departamento do IUM e numa Direção de Serviços da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA). A escolha destas duas organizações prende-se pelo seu enquadramento legal, ambas da AP, que se regem por diplomas legais onde se encontra materializada a sua missão de coordenação da formação, bem como pela acessibilidade para o investigador em obter informação para a realização da investigação.

O presente tema assume especial relevância para tentar perceber qual as comparações possíveis entre a carreira militar e as carreiras gerais da AP, fruto das diversas reestruturações que se têm verificado nos últimos anos. O interesse e a pertinência desta investigação não se restringem ao mero interesse dos militares, podendo conquistar o interesse de gestores de RH, responsáveis políticos e dos cidadãos em geral.

O objeto de estudo desta investigação centra-se nos diplomas legais com impacto direto no conteúdo funcional, nível de qualificação e remunerações base na carreira militar e nas carreiras gerais da AP, tentando identificar os cargos militares que podem ter uma associação aos cargos civis, através de um estudo de caso.

A delimitação da investigação vai assentar nos domínios tempo, espaço e conteúdo (Santos, et al., 2016, p. 44). Assim, no que concerne ao domínio tempo, a investigação foi limitada ao período desde 25 de junho de 1979, data de publicação do Decreto-Lei (DL) n.º 191-C/79, primeiro diploma legal que regula as carreiras dos diversos serviços e organismos da AP, até à presente data. A fixação deste período visa incorporar um intervalo de vigência dos diversos diplomas legais reguladores das carreiras em estudo, possibilitando enumerar tendências que as diferenciem. Permite ainda abranger a diversa legislação e instrumentos de gestão que regulam as organizações em análise no estudo de caso.

No que ao domínio espaço diz respeito, vai ser circunscrito aos militares do quadro permanente (QP) da Guarda Nacional Republicana (GNR) e das FFAA (na categoria de praças vai ser delimitado apenas aos militares da Marinha), e aos funcionários públicos



das carreiras gerais da AP, de forma a efetuar um desenvolvimento das respetivas carreiras. Já em relação às organizações em comparação no estudo de caso, foi delimitado ao Departamento de Apoio Administrativo e Logístico (DAAL) do IUM e à Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI) do INA. A escolha destas duas organizações prende-se com a possibilidade de comparação das suas estruturas organizacionais, devido à semelhança na sua dimensão, na natureza da atividade profissional e no enquadramento legal.

Por último, no domínio conteúdo, o estudo será delimitado aos diplomas legais emanados pela Assembleia da República (AR) e pelo Governo, que produzam impacto na estrutura das carreiras em análise no que concerne ao tipo de carreira, categoria, posto, conteúdo funcional, nível de qualificação e remuneração base. Já o estudo de caso será delimitado aos cargos do DAAL e da DSRI que se sobrepõem na execução das suas funções, selecionados a partir do *job description* do cargo e do mapa de pessoal do organismo.

O objetivo geral (OG) desta investigação é avaliar as características da carreira militar que possibilitam uma associação às carreiras gerais da AP, possibilitando uma associação dos cargos militares com os cargos civis. De forma a conseguir cumprir com o OG da presente investigação, definem-se os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1 – Identificar a estrutura da carreira militar da GNR e das FFAA;

OE2 – Identificar a estrutura das carreiras gerais da AP;

OE3 - Distinguir a caracterização da estrutura da carreira militar que pode ser relacionada com a das carreiras gerais da AP;

OE4 – Analisar os cargos do DAAL que podem ser associados aos cargos da DSRI.

Com o intuito de encaminhar a presente investigação, com vista a alcançar o OG definido, formula-se a seguinte questão central (QC): De que forma as características da carreira militar podem permitir uma associação às carreiras gerais da AP, permitindo uma associação dos cargos militares com os cargos civis?

A partir da QC, formulou-se quatro questões derivadas (QD):

QD1 - Como se caracteriza a estrutura da carreira militar da GNR e das FFAA?

QD2 - Como se caracteriza a estrutura das carreiras gerais da AP?

QD3 - Quais as características da carreira militar que possibilitam uma associação às carreiras gerais da AP?

QD4 – Quais os cargos do DAAL que pelas suas características podem ser associados aos cargos da DSRI?



O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos, precedido por uma introdução e seguido por conclusões. No primeiro capítulo, apresentou-se o enquadramento concetual, sendo efetuada uma revisão da literatura onde são abordadas as investigações mais recentes e respetiva síntese dos resultados obtidos, que possam ser proveitosos para a presente investigação. Apresenta-se também o percurso metodológico, enunciando o modelo de análise e a metodologia utilizada na investigação.

No segundo capítulo, identificou-se a diversa legislação que enquadra a estrutura da carreira militar da GNR e das FFAA, de forma a caracterizar as mesmas, nomeadamente o tipo de categoria, subcategoria e posto, nas funções a desempenhar, no nível de qualificação para ingresso na categoria e na remuneração base. Assim, procurou-se caracterizar a carreira militar, respondendo à QD1.

No terceiro capítulo, identificou-se a diversa legislação reguladora e estruturante que teve por base a definição das carreiras gerais da AP, procurando caracterizar o tipo de carreira e categoria, funções a desempenhar, nível de qualificação para ingresso na carreira e remuneração base. Desta forma, pretende-se caracterizar as carreiras gerais da AP e responder à QD2.

No quarto capítulo, efetuou-se uma análise da carreira militar e das carreiras gerais da AP, de forma a enumerar as principais características que permitem efetuar uma associação entre ambas. Logo, pretende-se desta forma responder à QD3.

No quinto capítulo, analisou-se comparativamente as estruturas organizacionais com funções semelhantes dos serviços do DAAL e da DSRI, procurando enumerar quais as características que permitem efetuar uma associação dos cargos de ambas as organizações, pretendendo-se assim responder à QD4.

Por fim, nas conclusões efetuou-se uma avaliação da investigação, realçando os resultados obtidos, nomeadamente se foram respondidas as QD e a QC e se foram atingidos os OE e o OG. São ainda enunciadas quais as limitações da investigação e apresentando-se recomendações e propostas de futuras linhas de investigação.



1. Enquadramento concetual e percurso metodológico

No âmbito concetual, vai-se abordar a revisão da literatura e os conceitos gerais que sustentam o presente estudo. No plano metodológico, vai-se abordar o percurso metodológico adotado na presente investigação.

1.1. Revisão da literatura

No que concerne à temática sobre a investigação em contexto militar acerca da carreira dos militares em Portugal em comparação com outras carreiras, existem alguns estudos que permitem perceber a problemática associada.

Relativamente a estudos comparativos da carreira militar com a carreira civil, salientam-se duas investigações: uma integrada no Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/2015 e outra no Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016.

Na primeira investigação de Silveira (2015), foram analisadas as especificidades da carreira militar em comparação com outras carreiras em geral, dos professores universitários e dos magistrados, distinguindo os fatores que mais diferenciam a carreira militar das restantes. Como recomendações, destaca-se a necessidade de um não desvirtuamento da condição militar, o reconhecimento social das FFAA, a manutenção da situação de reserva e de serviços de assistência médica próprios e a limitação de alterações normativas aos estatutos da carreira militar.

A outra investigação foi realizada por Carvalho (2016), onde analisou as carreiras médico militares (CMM) e as carreiras médicas, com o intuito de harmonizar a capacidade e satisfação dos profissionais de saúde militares e identificar as melhores formas de complementaridade entre a saúde militar e a saúde civil. Como recomendações, destaca-se que nas CMM dos ramos exista uma harmonização em relação à GRH, que na interface CMM/carreiras médicas seja imperativo manter as áreas de excelência que possuem, e que, como modelo mais eficaz para o serviço de saúde militar seja aquele que permita uma maior abertura ao exterior.

Por último, realça-se a investigação realizada por Pedro (2016), onde efetuou o enquadramento do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), analisando as diversas alterações ocorridas desde o Estatuto aprovado pelo DL n.º 34-A/1990, de 24 de janeiro, até ao atual aprovado pelo DL n.º 90/2015, de 29 de maio. Como conclusões do estudo, o atual EMFAR promoveu alterações na estrutura e regulação das carreiras, promoveu as promoções por mérito, a retenção de quadros e restringiu os efetivos nos postos superiores.



1.2. Conceitos gerais

1.2.1 Administração Pública

A AP pode ser compreendida no sentido orgânico e sentido material. No sentido orgânico, a AP caracteriza-se por ser um sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas com o objetivo de satisfazer e regular as necessidades coletivas, podendo ser distinguida em administração direta do Estado, administração indireta do Estado e administração autónoma. Já no sentido material, a AP é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes (DGAEP, 2018).

A administração direta do Estado incorpora os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado, direta ou indiretamente na dependência hierárquica do Governo, com o propósito de desenvolverem uma atividade de forma a satisfazer as necessidades coletivas. A administração indireta do Estado integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva Estado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado. Por fim, a administração autónoma inclui as entidades que seguem interesses próprios de quem as constitui, definindo a sua orientação e atividade de forma autónoma e independente (DGAEP, 2018).

1.2.2 Organização

O conceito de organização materializa-se no ato de dividir a organização em unidades (divisões ou departamentos) e em subunidades (repartições ou secções). Nesta divisão, vão existir responsabilidades específicas e uma hierarquia de relacionamentos, devidamente coordenados, que interagem para atingir os objetivos organizacionais, sendo a mesma catalogada de estrutura organizacional (Hampton, 1990, p. 27).

1.2.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional foca-se na divisão do trabalho referente a um objetivo organizacional em diversas tarefas distintas, que quando coordenadas, permitem alcançar o mesmo fim. Esta coordenação só produz efeito se existir uma supervisão direta, se os processos estiverem bem definidos, se existir padronização dos resultados, padronização de habilidades e ajuste mútuo (Mintzberg, 1980, p. 324).

1.2.4 Carreira militar e da função pública

O conceito de carreira militar encontra-se no EMFAR e no estatuto dos militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), materializando-se por ser um conjunto de postos com uma hierarquia bem definida, em que o seu desenvolvimento é efetuado por



categorias baseadas em quadros, que vão corresponder ao desempenho de cargos e ao exercício de funções distintas entre si (MDN, 2015a; MAI, 2017).

O conceito de carreira associado à função pública (FP) encontra-se vertido no artigo 4.º do DL 248/85, de 15 de julho, sendo o “conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desempenho profissional” (PCM, 1985, p. 2011).

Tendo em consideração o artigo 79.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), os trabalhadores com vínculo de emprego público por tempo indeterminado, exercem as suas funções integradas em carreiras, enquanto a termo resolutivo exercem as funções por referência a uma categoria integrada numa carreira e os de modalidade de comissão de serviço exercem as suas funções nos termos legalmente definidos por lei. As carreiras podem ser gerais ou especiais, de acordo com o artigo 84.º da LTFP, sendo a carreira geral aquela cujo conteúdo funcional caracteriza postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, enquanto as carreiras especiais são aquelas cujo conteúdo funcional caracteriza postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respetivas atividades (AR, 2014a, p. 3243).

1.2.5 Cargo

Em relação ao conceito de cargo, o mesmo é o conjunto de funções com uma posição bem definida na estrutura organizacional, que visa determinar as relações entre o cargo e os demais cargos da organização. Assim, um cargo constitui uma unidade da organização com um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos, com uma posição bem definida no seu nível hierárquico, de subordinação, dos subordinados e do departamento ou divisão onde está situado (Chiavenato, 2002, p. 270).

1.2.6 Cargos dirigentes da Administração Pública

Através da Lei 2/2004, de 15 de fevereiro¹, foi aprovado o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, onde define os cargos dirigentes da AP como os cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e órgãos públicos, qualificando-se em cargos de direção superior e cargos de direção intermédia. Consoante o nível hierárquico, as competências e

¹ Não se aplica aos cargos dirigentes das FFAA e Forças de Segurança.



responsabilidades cometidas, podem ser cargos de direção superior de primeiro e segundo grau, e cargos de direção intermédia, sendo em tantos graus quanto os que a organização interna o exija, conforme sumarizado na Tabela 1 (AR, 2004).

Tabela 1 - Cargos do pessoal dirigente da AP

Direção superior de 1.º grau	Direção superior de 2.º grau	Direção intermédia
Diretor/a-Geral	Subdiretor/a-Geral	Diretor/a de serviços - 1.º grau
Secretário/a-Geral	Secretário/a-Geral-adjunto/a	Chefe de divisão - 2.º grau
Inspetor/a-Geral	Subinspetor/a-Geral	Outros - 3.º grau ou inferior
Presidente	Vice-Presidente	-

Fonte: (DGAEP, 2016)

A remuneração dos cargos do pessoal dirigente da AP é estabelecida através da percentagem do valor padrão (100%) fixado para o cargo de Diretor-Geral, conforme se sumariza na Tabela 2, mediante despacho conjunto² do Primeiro-Ministro e do Ministro das Finanças (PCM, 1987).

Tabela 2 - Estatuto remuneratório dos cargos do pessoal dirigente da AP

Cargos	%	Remunerações	Despesas de representação
Cargos de Direção Superior de 1.º Grau	100	€ 3734,06	€ 778,03
Cargos de Direção Superior de 2.º Grau	85	€ 3173,95	€ 583,81
Cargos de Direção Intermédia de 1.º Grau	80	€ 2987,25	€ 311,21
Cargos de Direção Intermédia de 2.º Grau	70	€ 2613,84	€ 194,79

Fonte: (PCM, 1987; DGAEP, 2017).

1.2.7 Função

O conceito de função materializa-se no conjunto de tarefas ou atribuições, exercidas de forma sistemática e reiterada por um ocupante do cargo, podendo também o ser sem ocupar o cargo, mas para tal tem de desempenhar a função provisória ou definitivamente. Logo, para que um conjunto de tarefas constitua uma função, torna-se necessário que haja reiteração no seu desempenho (Chiavenato, 2002, pp. 269-270).

O conceito de função nas OM define-se pelas funções que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas, sendo classificadas em comando, direção ou chefia, estado-maior (EM), chefia técnica e execução. A função de comando consiste na

² Despacho conjunto n.º 625/99, de 13 de julho.



autoridade conferida para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades, subunidades e estabelecimentos, enquanto a função de direção ou chefia materializa-se na autoridade conferida para dirigir, coordenar e controlar órgãos, com exclusão dos referidos na função comando (MDN, 2015a, p. 3206; MAI, 2017, p. 1516).

No que concerne à função de EM baseia-se no apoio à decisão e na assessoria ao comandante, diretor ou chefe, consistindo na elaboração de documentos com o propósito de auxiliar a preparação e a transmissão da tomada de decisão e a sua supervisão da sua execução. Já a função de chefia técnica materializa-se na autoridade conferida para coordenar e controlar serviços e estruturas de natureza técnica (MDN, 2015a, p. 3206; MAI, 2017, p. 1516).

Por fim, a função de execução consiste na execução das ações realizadas pelos militares, devidamente integrados na estrutura, com o objetivo da preparação, o apoio e o cumprimento das atribuições operacionais da OM. Inclui as atividades de instrução e treino, logística, administrativas, de natureza científica, tecnológica e cultural, bem como as de docência e de investigação (MDN, 2015a, p. 3206; MAI, 2017, p. 1516).

Em relação à classificação das funções na FP, podemos encontrar a sua definição no artigo 6.º do DL n.º 248/85, de 15 de julho, podendo ser de conceção, aplicação e execução. As funções de conceção consistem no desempenho de “funções de natureza científico-técnica, de investigação e estudo, conceção e adaptação de métodos científicos e técnicos, de âmbito geral ou especializado”. Já as funções de aplicação são as “funções de estudo e aplicação de métodos e processos de natureza técnica, de âmbito especializado”. Por fim, as funções de execução são as “funções de natureza executiva, de aplicação técnica ou administrativa, com base no estabelecimento ou adaptação de métodos e processos enquadrados em diretivas bem definidas” (PCM, 1985, p. 2011).

1.2.8 Nível de qualificação

No sentido de reconhecimento das qualificações dos cidadãos, com especial incidência nos resultados de aprendizagem, foi publicada a Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, que regula o quadro nacional de qualificações (QNQ), tendo adotado os princípios do quadro europeu de qualificações no que concerne aos descritores associados ao nível de qualificação (MCTES, 2009, p. 4776).

O QNQ compreende oito níveis, cada um caracterizado por um conjunto de descritores com o objetivo de enumerar o respetivo resultado de aprendizagem com as qualificações dos diferentes níveis. Os certificados ou diplomas emitidos até um de



outubro de 2010, mantêm a sua validade³, correspondendo o nível de educação e formação aos níveis de qualificação do QNQ, conforme sumarizado na Tabela 3 (MCTES, 2009, pp. 4777-4778).

Tabela 3 - QNQ e devida correspondência

Níveis de qualificação	Qualificações	Níveis de educação e de formação
1	2.º ciclo do ensino básico	2.º ciclo do ensino básico Nível 1 de formação
2	3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação	3.º ciclo do ensino básico Nível 2 de formação
3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior	Ensino secundário, via de prosseguimento de estudos Nível 3, sem conclusão do ensino secundário
4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de seis meses	Ensino secundário e nível 3 de formação
5	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos de nível superior	Nível 4 de formação
6	Licenciatura	Bacharelato e licenciatura
7	Mestrado	Mestrado
8	Doutoramento	Doutoramento

Fonte: (MCTES, 2009)

1.2.9 Profundidade hierárquica

A profundidade hierárquica caracteriza-se por distinguir o número de níveis hierárquicos que existem numa organização, desde o topo até a base. Quanto maior for a profundidade hierárquica maiores probabilidades de conformação com as regras instituídas, derivado da dimensão elevada da cadeia hierárquica, existindo inconveniente ao nível da circulação da informação e do processo de tomada de decisão. Atualmente, verifica-se a necessidade de adotar estruturas achatadas, com pequena profundidade, sendo um dos fatores que contribuem para esta necessidade as tecnologias de informação (Cunha, et al., 2003, p. 505).

³ Para serem validos têm de estar abrangidos pela Decisão n.º 85/368/CEE, do Conselho, de 16 de julho, publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias, n.º L 199, de 31 de julho de 1985.



1.3. Percurso metodológico

A presente investigação foi desenvolvida tendo em consideração as normas de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos em vigor no IUM (IESM, 2015), seguindo ainda como documento orientador a publicação sobre as orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (Santos, et al., 2016).

Esta investigação seguiu uma estratégia qualitativa, uma vez que o investigador é o elemento chave para a consecução da investigação, na medida que a interpretação do respetivo significado é feita a partir de dados, nomeadamente através da análise de legislação e de instrumentos de gestão, bem como da análise comparativa da estrutura organizacional de duas organizações (Santos, et al., 2016, pp. 20-21).

Recorreu-se a um raciocínio indutivo e a um desenho de pesquisa baseado no estudo de caso, de natureza essencialmente empírico e descritivo, sendo adotada como técnica de recolha de dados na investigação a análise documental, através de legislação e instrumentos de gestão (Santos, et al., 2016, p. 29).

A fase exploratória materializou-se na escolha e delimitação do tema, procurando identificar os principais diplomas legais enquadradores da carreira militar e das carreiras gerais da AP, mas também, através da leitura de obras e estudos académicos que abordam a GRH, estabelecendo um corpo de conceitos iniciais. Durante esta fase, foram ainda efetuadas diversas entrevistas exploratórias, não estruturadas, a entidades militares e civis com experiência na área, no sentido de identificar a estrutura organizacional existente nas diversas organizações, bem como às normas de funcionamento que se regem.

Decorrente destas tarefas, foi possível definir a metodologia mais apropriada para alcançar o objetivo da investigação, materializando-se na formulação do objeto de estudo, no problema de investigação, na definição do OG e da QC da investigação, na definição dos OE e na formulação das QD.

Na fase analítica deu-se continuidade à recolha de dados, mas com a preocupação de efetuar uma análise documental das fontes primárias com implicações na carreira militar e nas carreiras gerais da AP, de forma a responder à QD1 e QD2.

Continuamente, através do modelo de análise descrito na Tabela 4, foi efetuada uma comparação entre a estrutura da carreira militar e das carreiras gerais da AP, bem como dos cargos do DAAL que podem ser associados aos cargos da DSRI, respondendo assim à QD3 e QD4.



Tabela 4 - Conceito, dimensão e indicadores

Conceito	Dimensão	Indicadores
Estrutura da carreira	Conteúdo funcional	Função de comando
		Função de direção
		Função de chefia
		Função de EM
		Função de chefia técnica
		Função de conceção
		Função de aplicação
		Função de execução
Cargo	Nível de qualificação	Número do nível
	Remuneração base	Número do nível
	Conteúdo funcional	Função de comando
		Função de direção
		Função de chefia
		Função de EM
		Função de chefia técnica
		Função de conceção
		Função de aplicação
		Função de execução
	Nível de qualificação	Número do nível
	Remuneração base	Número do nível
	Profundidade hierárquica	Número de níveis

Fonte: (autor, 2018)

A fase conclusiva culmina na avaliação e discussão dos resultados da fase analítica, apresentando as conclusões de forma a responder à QC e às QD, e finalizou-se a investigação com a apresentação das conclusões e contributos para o conhecimento, limitações e recomendações.



2. Carreira militar

2.1. Guarda Nacional Republicana

A primeira legislação da carreira dos militares da GNR remonta a 1983, com a necessidade de criar um QP de oficiais, tendo sido aprovado o estatuto do militar da GNR, e os estatutos do oficial, sargento e da praça, através do DL n.º 465/83, de 31 de dezembro (MAI, 1983, pp. 4172 (75)-(76)).

Com este diploma, a estrutura da carreira foi organizada em categorias, subcategorias e postos, correspondendo a cada posto um vencimento base (VB), conforme sumarizado na Tabela 5.

Tabela 5 - Carreira dos militares da GNR em 1983

Categoria	Postos	VB
Oficiais	General (GEN)	64100\$
	Brigadeiro (BRIG)	59300\$
	Coronel (COR)	55600\$
	Tenente-coronel (TCOR)	52100\$
	Major (MAJ)	48600\$
	Capitão (CAP)	43500\$
	Tenente (TEN)	36600\$
	Alferes (ALF)	33100\$
Sargentos	Sargento-mor (SMOR)	39100\$
	Sargento-chefe (SCH)	36700\$
	Sargento-ajudante (SAJ)	31700\$
	Primeiro-sargento (1SAR)	28600\$
	Segundo-sargento (2SAR)	25600\$
Praças	Cabo-chefe (CCH)	-
	Cabo (CAB)	23500\$
	Soldado (SOLD)	21400\$

Fonte: (MAI, 1983; PCMMAIFP, 1984; PCM, 1984)

No que diz respeito à remuneração, o VB foi atualizado pelo DL n.º 104/84, de 2 de abril, sendo para a categoria de oficiais e sargentos baseada na atualização dos VB dos militares das FFAA, através do DL n.º 74-B/84, de 2 de março. Na categoria de praças, para o posto de CCH não foi definido montante do VB, vindo só a ser definido através do DL n.º 172-A/86, de 30 de junho.

No que concerne à categoria de oficiais, para admissão ao curso de formação de oficiais era exigido o 12.º ano de escolaridade ou equivalente, tendo como conteúdo funcional o desempenho de funções de comando, chefia, direção, instrução e de natureza especializada. Na categoria de sargentos, era exigido no mínimo o 9.º ano de escolaridade ou equivalente, tendo como conteúdo funcional o desempenho de funções de comando, chefia, instrução, de carácter administrativo-logístico e ainda de natureza especializada.



Por fim, na categoria de praças era exigido a escolaridade obrigatória⁴, tendo como conteúdo funcional o desempenho de funções de comando, de instrução e de carácter administrativo-logístico e tarefas de execução de natureza especializada (MAI, 1983).

Através do DL n.º 265/1993, de 31 de julho, foi aprovado um novo EMGNR, agrupando num único documento os anteriores estatutos, com intuito de fazer face ao novo EMFAR, à extinção da Guarda Fiscal e à criação na GNR de uma unidade com as mesmas missões e competências (MAI, 1993, pp. 4114-4116).

No que concerne à estrutura da carreira não existem alterações, mantendo-se as mesmas categorias, subcategorias e postos. Em relação ao sistema remuneratório, foram incrementadas alterações, em virtude da entrada em vigor do DL n.º 59/90, de 14 de fevereiro, que introduziu regras sobre o estatuto remuneratório dos militares da GNR, alterando a forma de cálculo, passando a ser definido por remuneração base mensal calculada pelo índice correspondente ao posto e escalão (PCM, 1990).

O posto mais baixo da categoria de oficiais era o de ALF, sendo exigido para ingresso licenciatura ou formação militar e técnica equiparada a bacharelato, compreendendo a remuneração base o índice 195 no primeiro escalão. Já o ingresso na categoria de sargentos era no posto de 2SAR, sendo requisito ter formação militar e técnica equiparada a curso técnico-profissional, correspondendo a remuneração base o índice 145 no primeiro escalão. Na categoria de praças, o ingresso era no posto de SOLD, sendo requisito ter formação escolar a definir por portaria do Ministério da Administração Interna (MAI)⁵, sendo a remuneração base o índice 110 no primeiro escalão (MAI, 1993; PCM, 1990).

O conteúdo funcional dos militares encontra-se definido por categoria e posto, os oficiais desempenham funções de comando, direção ou chefia, EM e atividades de natureza especializada e instrução, enquanto os sargentos desempenham funções de comando e chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo-logístico e de instrução. Por último, as praças executam funções de natureza executiva, podendo desempenhar funções de comando ou de chefia em conformidade com o posto, quadro, qualificações técnicas e capacidade pessoal (MAI, 1993).

⁴ A escolaridade obrigatória é determinada em função da data de nascimento dos indivíduos, sendo para quem tiver nascido até 31 de dezembro de 1966 de 4 anos de escolaridade, entre 01 de janeiro de 1967 e 31 de dezembro de 1980 de 6 anos de escolaridade, e a partir de 1 de janeiro de 1981 de 9 anos de escolaridade (POPH, 2018).

⁵ Esta portaria nunca chegou a ser publicada, sendo esta matéria regulamentada pela Norma de Execução Permanente/GNR n.º 1.10, datada de 02 de maio de 1996, onde determinou como habilitação literária exigida para ingresso o 9.º ano de escolaridade (GNR, 1996).



Com a publicação da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, que aprovou a orgânica da GNR, existiu a necessidade de dar cumprimento ao novo regime legal, sendo então publicado o DL n.º 297/2009, de 14 de outubro, que aprovou um novo EMGNR. Este diploma tinha como objetivo adaptar às necessidades funcionais e de organização, impostas pela Lei n.º 63/2007, procurando ainda harmonizar e dar coerência às três categorias e regulamentar o acesso à subcategoria de oficiais gerais e o acesso à categoria de guardas (MAI, 2009, p. 7662).

No que concerne à estrutura da carreira verificou-se alterações na categoria de oficiais e de guardas, mantendo-se inalterável a de sargentos. Na categoria de oficiais, existiu uma alteração na designação dos postos da subcategoria de oficial general, passando o posto de GEN a designar-se de Tenente-general (TGEN) e o de BRIG de Major-general (MGEN). Já na categoria de guardas, verificou-se algumas alterações, começando pela própria designação, deixando de ser categoria de praças, bem como a reestruturação dos postos, passando o posto de SOLD a designar-se de Guarda (GUAR), sendo acrescentado ainda o posto de Guarda-principal (GPR) e de Cabo-mor (CMOR) (MAI, 2009).

Através do DL n.º 298/2009, de 14 de outubro, foi publicado o regime remuneratório dos militares da GNR, que se sumariza no Anexo A, reunindo num único documento todos os instrumentos para uma correta administração dos RH e financeiros, ultrapassando uma lacuna que dificultava o adequado funcionamento, encontrando-se ainda em vigor (PCM, 2009, p. 7700).

Em relação à categoria de oficiais era exigido para ingresso a habilitação literária de licenciatura ou formação militar e técnica equiparada a bacharelato, ministrada em estabelecimento superior público universitário militar, sendo o posto mais baixo ALF, tendo por referência o nível remuneratório 18. Para o ingresso na categoria de sargentos continuou a ser no posto de 2SAR, sendo requisito possuir o 12.º ano de escolaridade, complementado com o curso de formação de sargentos (CFS), correspondendo ao nível remuneratório 16. Já o ingresso na categoria de guardas era no posto de GUAR, tendo de possuir o 11.º ano de escolaridade complementado por curso de formação de guardas (CFG), sendo necessário ainda um período probatório de um ano para avaliação de outras competências, nomeadamente requisitos morais, éticos, militares ou técnico-profissionais, tendo por referência o nível remuneratório sete (MAI, 2009; PCM, 2009).

O conteúdo funcional dos militares encontra-se também definido por categoria e posto, em que os oficiais desempenham funções de comando, direção ou chefia e de EM



e desenvolvem atividades de natureza especializada e instrução próprias do respetivo posto. Já os sargentos, de acordo com o respetivo quadro e posto, desempenham funções de comando e chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativas, logísticas e de instrução. Por fim, os guardas desempenham funções de natureza executiva, podendo exceccionalmente desempenhar funções de comando ou de chefia, em conformidade com o respetivo posto, quadro, qualificações técnicas e capacidade pessoal (MAI, 2009).

Com a publicação do DL n.º 30/2017, de 22 de março, foi aprovado o atual EMGNR, tendo como propósito alinhar este diploma com as alterações efetuadas na AP através da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, e a implementação de medidas que concretizem direitos previstos, mas sem efetivação legal (MAI, 2017, p. 1507).

As alterações na carreira, conforme sumariado no Apêndice A, destacam-se na categoria de oficiais com a criação do posto de Brigadeiro-general (BGEN), a preencher pelos Coronéis da GNR que reúnam condições, bem como a exigência para ingresso na categoria do grau de mestre, podendo ser conferido em estabelecimento de ensino superior público universitário militar ou por outros estabelecimentos de ensino superior desde que seja de interesse para a Guarda e complementado por curso de formação ou tirocínio. Em relação ao conteúdo funcional e remunerações, não existem alterações em relação ao anterior Estatuto (MAI, 2017).

No que concerne à estrutura da carreira e remunerações, na categoria de sargentos e de guardas não existem alterações em relação ao anterior Estatuto. As principais alterações na categoria de sargentos são no ingresso, sendo necessário que ao CFS seja atribuído o nível cinco de qualificação do Sistema Nacional de Qualificações, e no conteúdo funcional foi acrescida a função de chefia técnica. Já na categoria de guardas passa a ser exigido como requisito habilitacional mínimo para a frequência do CFG o 12.º ano de escolaridade ou equivalente, não existindo alterações no conteúdo funcional em relação ao anterior Estatuto (MAI, 2017).

2.2. Forças Armadas

O primeiro diploma estatutário das FFAA remonta a 1990, com a aprovação do DL n.º 34-A/90, de 24 de janeiro, por existir a necessidade de criar um quadro legislativo no domínio do direito estatutário militar num único documento, sendo aplicável a todos os militares, independente do ramo e categoria (MDN, 1990a, pp. 342-(2)).

A estrutura da carreira dos militares foi organizada nas categorias de oficiais, sargentos e praças, desenvolvidas num conjunto hierarquizado de postos, correspondendo



a cada posto escalões e índices remuneratórios, conforme sumarizado na Tabela 6. Os oficiais no posto de ALM e GENQE, consoante a função assim era a remuneração (MDN, 1990b, p. 591).

Tabela 6 - Carreira dos militares das FFAA em 1990

Categoria	Posto		Índice remuneratório no 1.º escalão
	Armada	Exército e Força Aérea	
Oficiais	Almirante (ALM)	General de quatro estrelas (GENQE)	-
	Vice-almirante (VALM)	GEN	605
	Contra-almirante (CALM)	BRIG	530
	Capitão-de-mar-e-guerra (CMG)	COR	430
	Capitão-de-fragata (CFR)	TCOR	370
	Capitão-tenente (CTEN)	MAJ	325
	Primeiro-tenente (1TEN)	CAP	270
	Segundo-tenente (2TEN)	TEN	225
	Subtenente (STEN)/guarda-marinha (GMAR)	ALF	195
Sargentos	SMOR	SMOR	260
	SCH	SCH	230
	SAJ	SAJ	180
	1SAR	1SAR	165
	2SAR	2SAR	145
Praças	CAB	-	130
	Primeiro-marinheiro (1MAR)	-	100

Fonte: (MDN, 1990a; MDN, 1990b)

No que concerne ao conteúdo funcional, destaca-se na categoria de oficiais o desempenho de funções de comando, direção ou chefia, sendo responsáveis pela disciplina e eficácia das forças, enquanto na categoria de sargentos executam funções de comando ou chefia e de natureza executiva, bem como desenvolvem atividades de carácter técnico, administrativo, logístico e de instrução. Já na categoria de praças destaca-se o desempenho de funções de natureza executiva simples e de atividades de carácter técnico-administrativo (MDN, 1990a, pp. 342-(16)).

Em relação à área de formação, para o acesso à categoria de oficiais é exigido licenciatura ou formação militar e técnica equiparada a bacharelato, enquanto que para a categoria de sargentos é exigida formação militar e técnica equiparada a curso técnico profissional. Por último, para a categoria de praças é exigida a escolaridade obrigatória complementada com formação militar e técnica específica (MDN, 1990a, pp. 342-(26)).

Através do DL n.º 236/99, de 25 de junho, foi aprovado um novo EMFAR, que veio apresentar um novo conceito de serviço militar baseado no voluntariado, bem como



conciliar aspetos da condição militar com alterações incrementadas no âmbito da estrutura do pessoal das FFAA (MDN, 1999a, pp. 3792-3793).

Verificou-se que a estrutura da carreira continua a ser desenvolvida por um conjunto hierarquizado de postos, organizada por categorias e subcategorias, correspondendo a subconjuntos de postos que se distinguem por um incremento de responsabilidades e de complexidade funcional, sendo a remuneração estruturada por escalões e índices, conforme sumarizado na Tabela 7 (MDN, 1999a, p. 3800).

Tabela 7 - Carreira dos militares das FFAA em 1999

Categoria	Postos		Índice remuneratório no 1.º escalão
	Armada	Exército e Força Aérea	
Oficiais	ALM	GEN	760
	VALM	TGEN	620
	CALM	MGEN	560
	Comodoro (COM)	BGEN	550
	CMG	COR	460
	CFR	TCOR	400
	CTEN	MAJ	355
	1TEN	CAP	285
	2TEN	TEN	235
	STEN/GMAR	ALF	205
Sargentos	SMOR	SMOR	295
	SCH	SCH	260
	SAJ	SAJ	225
	1SAR	1SAR	190
	2SAR	2SAR	180
Praças	CAB	-	150
	1MAR	-	110

Fonte: (MDN, 1999a; MDN, 1999b)

Em relação aos postos hierárquicos, verificou-se na categoria de oficiais a alteração da designação na subcategoria de oficiais gerais, passando o posto de GEN a ser designado de TGEN e o de BRIG de MGEN. Verificou-se ainda, a introdução do posto de COM na Armada e de BGEN no Exército e Força Aérea, para o desempenho de cargos internacionais no País ou no estrangeiro e exercício de funções de natureza militar fora da estrutura das FFAA. No que concerne à categoria de sargentos e praças não existem alterações na designação dos postos (MDN, 1999a, p. 3812).

Em relação ao conteúdo funcional na categoria de oficiais, vão desempenhar funções de comando, direção ou chefia, EM e execução que necessitem para o seu desempenho um elevado grau de conhecimentos de natureza científico-técnica e de qualificação. Já na categoria de sargentos vão desempenhar funções de comando e chefia,



de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de instrução. Por fim, a categoria de praças desempenha funções de natureza executiva e atividades de âmbito técnico e administrativo (MDN, 1999a, pp. 3812-3813).

No que diz respeito à área de formação académica ou profissional para ingresso na carreira, na categoria de oficiais é exigida a licenciatura em ciências militares, ou licenciatura ou bacharelato ou equivalente acrescida de formação específica, enquanto na categoria de sargentos é necessário o ensino secundário complementado por formação específica que habilite a certificação de qualificação profissional de nível três. Já na categoria de praças é exigida a escolaridade obrigatória, acrescida de formação militar (MDN, 1999a, pp. 3812-3813).

O atual EMFAR foi aprovado pelo DL n.º 90/2015, de 29 de maio, com o intuito de o adaptar à nova estrutura das FFAA. A linha de ação principal centra-se no aproveitamento dos efetivos militares, tendo em conta as necessidades do serviço efetivo (MDN, 2015a, p. 3198).

Através do DL n.º 142/2015, de 31 de julho, foi publicada a primeira alteração ao DL n.º 296/2009, que aprovou o regime remuneratório dos militares das FFAA, tendo como objetivo a adaptação à tabela remuneratória única (TRU), conforme apresentado no Anexo B, bem como às equiparações para efeitos de atribuição do abono por despesas de representação de acordo com a nova orgânica das FFAA (MDN, 2015b, p. 5189).

A carreira dos militares das FFAA com este Estatuto não incrementa alterações no conteúdo funcional das categorias, verificando-se alterações ao nível dos postos e da área de formação académica ou profissional para ingresso, conforme se sumariza no Apêndice B. Em relação à categoria de oficiais, passa a ser possível o desenvolvimento da promoção ao posto de COM ou BGEN, sendo exigido para ingresso na categoria a habilitação literária de grau de mestre ou licenciado, tendo por referência o nível remuneratório 18 (MDN, 2015a; MDN, 2015b).

No que concerne à categoria de sargentos, o ingresso passa a ser no posto de SSAR ou Furriel (FUR), sendo exigido para ingresso o nível cinco de qualificação, conferido no âmbito do ensino superior, correspondendo ao nível remuneratório nove. Já na categoria de praças, foi incrementado o posto de CMOR, ingressando no QP no posto de 1MAR e sendo exigido para ingresso a qualificação profissional de nível três e diploma do ensino secundário, após frequência com aproveitamento de curso ou estágio técnico-militar adequados, tendo por referência o nível remuneratório oito (MDN, 2015a; MDN, 2015b).



3. Carreiras gerais da Administração Pública

A primeira definição dos princípios gerais da estruturação das carreiras dos diversos serviços e organismos da AP remonta ao ano de 1979, através da publicação do DL n.º 191-C/79, de 25 de junho. Foram então estabelecidas as regras para o ingresso e acesso nas carreiras, a regulamentação de provas e métodos de seleção, bem como a classificação de serviço.

Da estruturação resultou a definição de carreiras, estruturadas em categorias e classes, sendo a remuneração base apoiada em letras de vencimento⁶, sendo agrupadas em quadros de pessoal. As carreiras que resultaram da aplicação do citado diploma foram: (i) pessoal técnico superior; (ii) pessoal técnico; (iii) pessoal técnico-profissional; (iv) oficiais administrativos; (v) escriturários-dactilógrafos; (vi) pessoal operário; (vii) telefonista; (viii) motorista; (ix) outro pessoal auxiliar; e (x) correios e motociclistas (PCMMFPAI, 1979).

De realçar que para a carreira de pessoal técnico superior era exigido o grau de licenciatura e para a maioria das carreiras era exigida a escolaridade obrigatória.

Através do DL n.º 248/85, de 15 de junho, foi definido os princípios gerais de estruturação das carreiras, até aí inexistente, dos diversos serviços e organismos da AP. Instituíram-se diversas regras, destacando-se as referentes ao ingresso e acesso nas carreiras, regulamentação de provas e métodos de seleção e classificação de serviço. Foi introduzido na GRH da AP a utilização sistemática da análise de funções, bem como o reforço dos mecanismos de intercomunicabilidade entre carreiras mediante a eliminação de obstáculos simplesmente apoiados na formação académica, passando a valorizar a qualificação profissional (PCM, 1985, p. 2010).

Com a implementação do referido diploma, conforme apresentado no Anexo C, a estrutura das carreiras da AP pouco muda, sendo as principais alterações as seguintes: (i) vão passar a integrar-se em grupos de pessoal, tendo em consideração a caracterização genérica do respetivo conteúdo funcional e as exigências habilitacionais e profissionais; (ii) as funções vão poder ser escalonadas em níveis, de acordo com a complexidade e as exigências de formação; e (iii) as carreiras verticais vão compreender graus, diferenciando-se por um aumento de autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade (PCM, 1985).

⁶ Era a forma de estruturação dos vencimentos dos trabalhadores da AP, na efetividade de serviço, em que cada letra de vencimento correspondia a um valor (MAIF, 1975).



Constatou-se uma estruturação das carreiras por funções, podendo ser classificadas de funções de concepção, aplicação e execução, correspondendo cada uma, respetivamente, à carreira de técnico superior, técnico e às restantes carreiras. O ingresso em qualquer carreira passou a ocorrer na categoria mais baixa, ficando a promoção e progressão condicionada à classificação de serviço. O acesso às carreiras verticais é efetuado através de promoção, dependendo da existência de vaga e do cumprimento dos períodos mínimos de permanência na categoria imediatamente inferior e respeitando a legislação aplicável. Já o acesso nas carreiras horizontais efetua-se por progressão, verificando-se a mudança de categoria após a permanência de cinco anos na categoria anterior (PCM, 1985).

Com a publicação do DL n.º 265/88, de 28 de julho, procedeu-se à revisão da carreira técnica superior e técnica, de forma a torná-las mais atrativas e a propiciar condições para reduzir situações de acumulação. No que concerne à estrutura da carreira técnica superior, foi abolida a categoria de primeiro assessor, bem como subiram todas as categorias uma letra de vencimento, com exceção da categoria de assessor principal. Já na carreira técnica, foi abolida a categoria de técnico especialista de 1.ª classe, tendo subido uma letra de vencimento as restantes categorias, com exceção da categoria de técnico especialista principal (MF, 1988).

Através do DL n.º 184/89, de 2 de junho, o governo aprovou os princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal na FP. Pretendeu-se efetuar uma reforma do sistema retributivo, de forma a incrementar coerência e de o dotar de equidade, tanto no plano interno como no âmbito do mercado de emprego (PCM, 1989a).

De forma a regulamentar o artigo 43.º do citado diploma, o Governo publicou o DL n.º 353-A/89, de 16 de outubro, onde foram enumerados os princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal na FP. Com a publicação deste diploma, foi alterado o sistema retributivo em vigor há mais de 50 anos, baseado numa tabela de letras, por um sistema de escalas indiciárias. Foi ainda incrementada uma reforma estrutural com o objetivo da melhoria funcional das carreiras e da qualidade dos serviços públicos (PCM, 1989b).

Com a publicação do DL n.º 22/98, de 9 de fevereiro, foi extinta a carreira de escriturário-dactilógrafo, transitando todo o pessoal para a carreira de oficial administrativo, sendo colocado na categoria de terceiro-oficial (PCM, 1998a).



Através do DL n.º 404-A/98, de 18 de dezembro, foi efetuada uma revisão do regime de carreiras da AP, com o objetivo de melhorar e garantir mais justiça nas condições de desenvolvimento das carreiras na AP, de forma a alinhar a intercomunicabilidade entre carreiras e valorizar o papel da qualificação e formação profissional.

Com a publicação do referido diploma, verificou-se uma redução de carreiras, transformando-se algumas em categorias, ficando em vigor as seguintes carreiras: (i) técnica superior; (ii) técnica; (iii) técnico-profissional; (iv) assistente administrativo; (v) tesoureiro; (vi) pessoal auxiliar; e (vii) pessoal operário (PCM, 1998b).

Através do DL n.º 141/2001, de 24 de abril, foi fixado o regime de dotação global dos quadros de pessoal para as carreiras de regime geral. Apesar de vários organismos da AP já possuírem dotações globais por carreira, só com a publicação do referido diploma foi possível determinar a ocorrência de lugares vagos na carreira, possibilitando uma melhoria no desenvolvimento das carreiras dos funcionários da AP (MREAP, 2001).

Com a entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, que veio definir o regime de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, foi revogado o DL n.º 404-A/98, de 18 de dezembro. Com este diploma, nas carreiras da AP passam a existir carreiras gerais e especiais, sendo as carreiras gerais agrupadas em unicategoriais ou pluricategoriais, passando a designar-se carreiras gerais de técnico superior (TS), assistente técnico (AT) e assistente operacional (AO). A cada categoria das carreiras corresponde um conteúdo funcional e um número variável de posições remuneratórias e níveis remuneratórios da TRU, conforme apresentado no Anexo D (AR, 2008).

A carreira geral de TS encontra-se classificada com o grau de complexidade funcional três, sendo necessário no ingresso da mesma a titularidade de licenciatura ou de grau académico superior a esta. Já a carreira geral de AT, sendo classificada de grau de complexidade funcional dois, para ingresso é necessário possuir 12.º ano de escolaridade ou curso equiparado. Por último, a carreira geral de AO sendo classificada de grau de complexidade funcional um é exigido para ingresso a titularidade da escolaridade obrigatória, acrescida de formação profissional adequada (AR, 2008, pp. 1326-(10)).

Com a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, abandonou-se a característica de progressão na carreira por antiguidade passando a vigorar o sistema de avaliação do desempenho, materializado no sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na



AP, sendo incrementado o mecanismo de alteração de posicionamento remuneratório unicamente através da apreciação por mérito demonstrado (AR, 2008).

Com o intuito de prosseguir a reestruturação das carreiras gerais e especiais, foi publicado o DL n.º 121/2008, de 11 de julho, que extinguiu 1716 carreiras e categorias, através da execução da extinção das carreiras de regime geral ou especial existentes, de categorias específicas e de corpos especiais cujos conteúdos funcionais e requisitos habilitacionais tinham enquadramento nas carreiras gerais. Foi efetuada esta transição para as novas carreiras e categorias, sem que os trabalhadores tivessem qualquer perda de natureza remuneratória (MFAP, 2008a).

Com a publicação do Decreto Regulamentar (DR) n.º 14/2008, de 31 de julho, foram identificados os níveis da TRU dos trabalhadores que exercem funções públicas, referentes às carreiras gerais, que se apresentam no Anexo E (MFAP, 2008b).

Através da Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro, foi aprovada a TRU⁷ dos trabalhadores que exercem funções públicas, conforme apresentado no Anexo F, sendo estabelecido o enquadramento das remunerações base, estabelecendo o número de níveis remuneratórios e o correspondente montante pecuniário de cada um, atualizando ainda os índices 100 de todas as escalas salariais (PCMMFAP, 2008).

Com a publicação da LTFP através da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, regulou-se o vínculo de trabalho em funções públicas. As carreiras dos trabalhadores da FP mantêm a mesma estruturação, carreiras gerais e especiais, podendo ser unicategoriais e pluricategoriais. As carreiras gerais continuam a designar-se por carreiras gerais de TS, AT e AO, desdobrando-se em categorias. A sua caracterização, consoante o desdobramento da categoria, assenta nos conteúdos funcionais, nos graus de complexidade funcional e no número de posições remuneratórias, mantendo-se inalteráveis do antecedente, conforme apresentado no Anexo G (AR, 2014a).

No Capítulo VI da LTFP, encontram-se as disposições gerais sobre as remunerações, fazendo referência à TRU aprovada pela Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro, que serve atualmente para fixação da remuneração base dos trabalhadores que exercem funções ao abrigo de vínculo de emprego público, onde se inclui a carreira militar e as carreiras gerais (AR, 2014a, p. 3255).

⁷ Através do DL n.º 156/2017, de 28 de dezembro, foi definido que o montante pecuniário do 2.º nível remuneratório da TRU é igual à retribuição mínima mensal garantida (MTSSS, 2017).



4. Análise das carreiras

Após efetuada a caracterização da carreira militar da GNR e das FFAA no segundo Capítulo, importa agora efetuar uma análise ao desenvolvimento da carreira militar tendo em consideração os diplomas estatutários, quatro da GNR e três das FFAA. Constatou-se que em ambas organizações não existiram alterações na designação das categorias dos oficiais e sargentos, verificando-se apenas uma alteração de designação na categoria de praças da GNR, resultante da publicação do EMGNR aprovado pelo DL n.º 297/2009, de 14 de outubro, que passou a designar-se de categoria de guardas, divergindo assim em relação às FFAA.

Em relação aos postos hierárquicos, apurou-se alterações nomeadamente na categoria de oficiais e subcategoria de oficiais gerais, tendo a designação dos postos mudado consoante a publicação de um novo Estatuto, ficando ambas as organizações alinhadas nas alterações efetuadas. Constatou-se na última alteração do EMFAR, que na categoria de sargentos o posto de ingresso passou a ser o de SSAR ou FUR, enquanto que na categoria de praças verificou-se a introdução do posto de CMOR, à semelhança da categoria de guardas da GNR, que já possuía este posto.

No que respeita às funções desempenhadas pelos militares de ambas as organizações, verificou-se que ao longo das diversas alterações estatutárias os conteúdos funcionais mantiveram-se quase inalterados, existindo um aumento de autonomia, responsabilidade e de complexidade funcional, consoante se progride verticalmente na carreira e categoria profissional. Já no que respeita às remunerações base dos militares do QP, constatou-se que no desenvolvimento das carreiras tem existido um alinhamento entre ambas as organizações.

Como qualificações para ingresso nas categorias, apurou-se que nas duas organizações tem existido um incremento de qualificações académicas para ingresso nos seus quadros. Ambas andam alinhadas no que respeita à categoria de oficiais e sargentos, verificando-se na categoria de praças e guardas alguma divergência, existindo uma maior exigência de qualificações para ingresso na GNR.

No que concerne as carreiras gerais da AP, depois de efetuada a respetiva caracterização no quarto Capítulo, constatou-se que foram publicados diversos diplomas no sentido de regular a estruturação das carreiras gerais na FP. Verificou-se que durante o desenvolvimento da carreira, através das diversas alterações legislativas, existiu uma redução de carreiras e categorias, sendo mais acentuada com a publicação do DL n.º 121/2008, de 11 de julho, que provocou a extinção de 1716 carreiras e categorias.



A atual estrutura das carreiras gerais foi implementada com a publicação da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, sendo este o diploma que definiu a existência de carreiras gerais e carreiras especiais, conforme ainda se encontram estruturadas na LTFP. No que respeita aos conteúdos funcionais nas carreiras gerais, os mesmos não sofreram alterações nas carreiras e categorias desde que foram estruturadas com esta designação, através dos dois últimos diplomas reguladores. À semelhança do conteúdo funcional, o grau de complexidade funcional e as remunerações também não sofreram alterações.

Tendo em consideração o nível habilitacional exigido para ingresso, que vai servir de base para classificar o grau de complexidade funcional da carreira, constatou-se uma maior exigência para a carreira de TS, exigindo a titularidade de licenciatura ou grau académico superior, sendo classificado de grau de complexidade funcional três. Esta exigência de licenciatura para ingresso na carreira mais qualificada das carreiras da AP, sempre foi exigida desde a primeira regulamentação sobre as regras de ingresso e acesso nas carreiras, através do DL n.º 191-C/79, de 25 de junho, onde a carreira mais qualificada era designada por pessoal técnico superior.

Da análise efetuada à carreira militar⁸ verificou-se que em relação ao conteúdo funcional as funções de direção, de conceção e de EM encontram-se apenas na categoria de oficiais, enquanto as funções de chefia técnica e de aplicação são preeminentes na categoria de sargentos. Já as funções de execução são predominantes da categoria de praças/guardas, onde constatou-se ainda que a função de chefia se encontra presente nos postos cimeiros das categorias.

Tendo em consideração o nível de qualificação, constatou-se uma maior exigência na categoria de oficiais, sendo necessário o nível de qualificação seis ou sete para ingresso na mesma, enquanto na categoria de sargentos e praças/guardas o nível de qualificação exigido para ingresso é, respetivamente, o nível cinco e nível três ou quatro.

No que concerne ao nível remuneratório, verificou-se que a categoria de oficiais é aquela que possui um nível remuneratório mais elevado no ingresso, correspondendo no posto de ALF na primeira posição ao nível 18. No que concerne à categoria de sargentos no posto de FUR, o mais baixo da mesma, verificou-se que corresponde na primeira posição ao nível remuneratório nove. Já o nível remuneratório mais baixo é na categoria de praças/guardas, correspondendo no posto de GUAR na primeira posição ao nível remuneratório sete.

⁸ Ver Apêndice C.



No que concerne à análise das carreiras gerais da AP⁹ verificou-se que no conteúdo funcional as funções de EM e de conceção são exclusivas da carreira de TS, enquanto as funções de chefia técnica e de aplicação são exclusivas da carreira de AT, bem como a função de execução se encontra presente em todas as categorias. Já as funções de execução encontram-se na carreira de AO nas categorias de encarregado operacional e de AO, verificando-se ainda que a função de chefia se encontra presente nas categorias cimeiras das carreiras de AT e AO.

Tendo em consideração o nível de qualificação para ingresso, constatou-se que a carreira que exige uma maior qualificação é a de TS, sendo necessário para ingresso o nível de qualificação seis, sete ou oito. Já a carreira de AT exige para ingresso o nível de qualificação três, quatro ou cinco, sendo a carreira de AO aquela que necessita de menor qualificação, sendo necessário para ingresso o nível dois.

No que concerne ao nível remuneratório, constatou-se que a carreira de TS é aquela que corresponde o mais elevado no ingresso, sendo na categoria de TS na primeira posição o nível remuneratório 15¹⁰. Já a carreira de AT na categoria mais baixa, a de AT, constatou-se que acomoda na primeira posição o nível remuneratório cinco, enquanto que a carreira de AO é aquela que corresponde no ingresso a remuneração mais baixa, sendo na categoria de AO na primeira posição o nível remuneratório dois¹¹.

Mediante o explanado da análise ao conteúdo funcional da carreira militar e das carreiras gerais da AP, conforme sumarizado na Tabela 8, verificou-se existir apenas as funções de EM e de conceção na categoria de oficiais e na carreira de TS. Tendo em consideração as funções de chefia técnica e de aplicação, as mesmas estão presentes na carreira militar na categoria de sargentos e nas carreiras gerais da AP na carreira de AT.

Já a função de execução encontra-se presente na carreira militar em todas as categorias, verificando-se esta presença na categoria de oficiais pelo desempenho de atividades de formação, de inspeção e técnicas, enquanto na categoria de sargentos pelo desempenho de atividades de formação, administrativas, logísticas e técnicas, e na categoria de praças/guardas pelo desempenho de atividades que lhe forem determinadas, específicas do seu quadro e especialidade. Tendo em consideração as carreiras gerais da

⁹ Ver Apêndice D.

¹⁰ Ao funcionário da carreira de TS, titular de licenciatura ou de grau académico superior, o empregador público não pode propor a primeira posição remuneratória no seu recrutamento (AR, 2014a, p. 3236).

¹¹ De acordo com o DL n.º 156/2017, de 28 de dezembro, o valor da retribuição mínima mensal foi fixado em €580, correspondendo ao segundo nível remuneratório, pelo que os trabalhadores com vínculo de emprego público cuja remuneração base seja inferior, auferem o valor da retribuição mínima mensal.



AP, a função de execução encontra-se na carreira de AT na categoria de coordenador técnico e AT, e na carreira de AO na categoria de encarregado operacional e AO.

Tabela 8 - Comparação conteúdo funcional das carreiras

Conteúdo funcional	Carreira militar			Carreiras gerais AP		
	Categoria			Carreira		
	Oficiais	Sargentos	Praças/ Guardas	TS	AT	AO
Função de comando	x	x	x			
Função de direção	x					
Função de chefia	x	x	x		x	x
Função de EM	x			x		
Função de chefia técnica		x			x	
Função de conceção	x			x		
Função de aplicação		x			x	
Função de execução	x	x	x		x	x

Fonte: (autor, 2018)

Em relação ao nível de qualificação para ingresso nas carreiras, conforme sumarizado na Tabela 9, constatou-se que a maior exigência na carreira militar é na categoria de oficiais, sendo exigido o nível seis ou sete, enquanto a maior exigência nas carreiras gerais da AP é na carreira de TS com o nível seis, sete ou oito. Já a menor exigência no nível de qualificação para ingresso na carreira militar é na categoria de praças/guardas sendo exigido o nível três ou quatro, enquanto nas carreiras gerais da AP é na carreira de AO sendo exigido o nível de qualificação dois. Na estrutura intermédia, verificou-se que na carreira militar a categoria de sargentos exige para ingresso o nível de qualificação cinco, enquanto nas carreiras gerais da AP a carreira de AT exige o nível de qualificação três, quatro ou cinco.

Tabela 9 - Comparação nível de qualificação das carreiras

Nível de qualificação	Carreira militar			Carreiras gerais AP		
	Categoria			Carreira		
	Oficiais	Sargentos	Praças/ Guardas	TS	AT	AO
6, 7 ou 8	x			x		
5		x			x	
4			x		x	
3			x		x	
2						x

Fonte: (autor, 2018)



No que respeita à remuneração, analisando os níveis remuneratórios das carreiras, conforme sumarizado na Tabela 10, na primeira posição da remuneração base dos postos mais baixos das categorias da carreira militar, constatou-se que na categoria de oficiais no posto de STEN/ALF corresponde ao nível 18, enquanto na categoria de sargentos no posto de SSAR/FUR é o nível nove, e por fim na categoria de praças/guardas no posto de GUAR corresponde o nível sete. Já nas carreiras gerais a primeira posição da remuneração base nas categorias mais baixas das carreiras, verificou-se que na carreira de TS corresponde ao nível 15, enquanto na carreira de AT é o nível cinco, e por último na carreira de AO corresponde ao nível dois.

Tabela 10 - Comparação nível remuneratório das carreiras

Nível remuneratório (1. ^a posição)	Carreira militar			Carreiras gerais AP		
	Categoria			Carreira		
	Oficiais	Sargentos	Praças/ Guardas	TS	AT	AO
18	x					
15				x		
9		x				
7			x			
5					x	
2						x

Fonte: (autor, 2018)



5. Estudo de caso

5.1. Instituto Universitário Militar

Através da publicação da Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, que alterou a Lei Orgânica de Bases da Organização das FFAA, conjugado com o DL n.º 184/2014, de 29 de dezembro, que veio estabelecer a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), foi criado o IUM que ficou com as atribuições do extinto Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) (AR, 2014b, p. 4605; PCM, 2014, p. 6396).

O IUM materializa-se por ser uma instituição de ensino superior universitário, que tem como missão desenvolver atividades de ensino, investigação, apoio à comunidade, cooperação e intercâmbio, através de um modelo de ensino superior militar. Forma os oficiais e sargentos dos QP das FFAA e da GNR, fornecendo as competências necessárias e desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, de direção, de chefia e de EM (AR, 2014b, p. 6395; MDN, 2015c, p. 9302).

Encontra-se na dependência do CEMGFA, integrando a Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea, estando estas unidades orgânicas autónomas universitárias na dependência do respetivo Chefe de EM. Na dependência direta do Comandante do IUM, integram as seguintes unidades e órgãos, que se sumarizam na Figura 1.

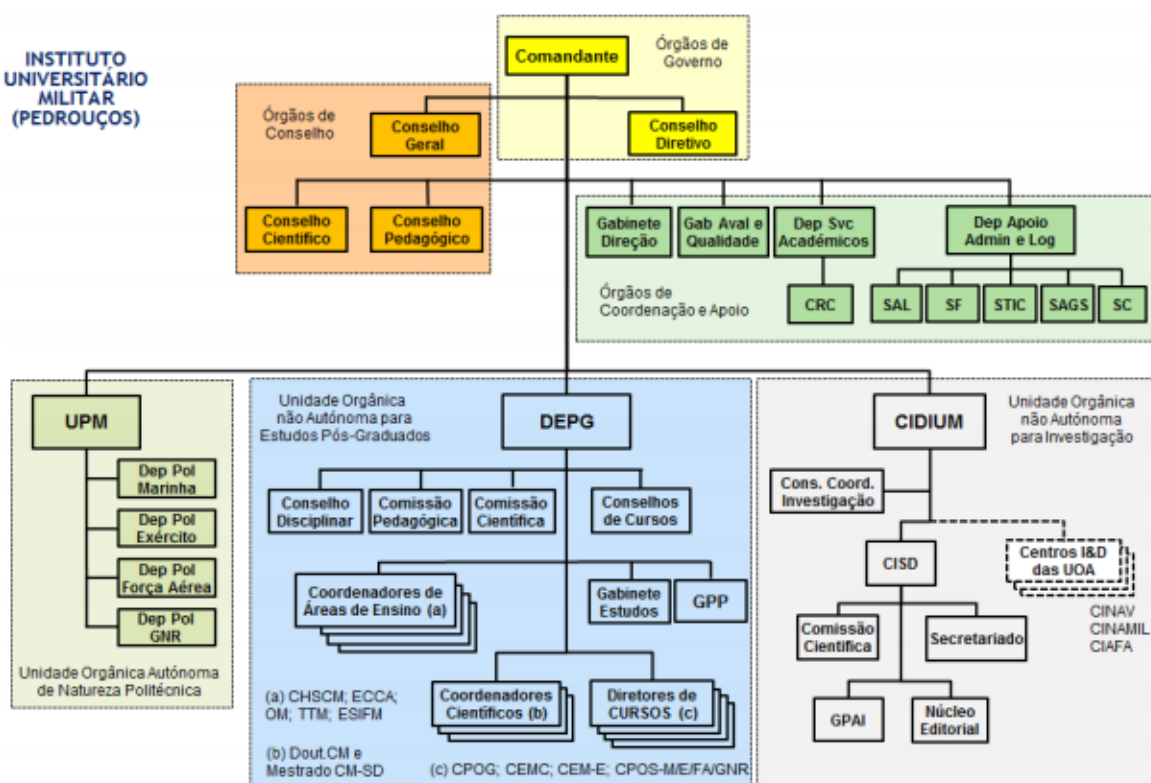


Figura 1 – Organograma do IUM

Fonte: (IUM, 2018a)



Tendo em consideração o Plano Estratégico 2017-19, a visão do Comandante do IUM materializa-se em possuir uma instituição de referência no âmbito das ciências militares, no contexto universitário nacional e internacional, concretizada pela qualidade do seu ensino, rigor organizacional e dinamismo nas suas atividades e parcerias. Para tal, deve ser constituído por pessoas motivadas e qualificadas, que contribuam ativamente para a valorização das ciências militares e o reforço da especificidade e credibilidade do ensino superior militar (IUM, 2017a, p. 5).

No que concerne aos RH, o pessoal militar necessário para o funcionamento do IUM é garantido pelos ramos das FFAA e pela GNR, enquanto o pessoal civil, com exceção do pertencente às unidades orgânicas autónomas universitárias, consta de um mapa de pessoal próprio, onde são mencionados os RH necessários para o desenvolvimento das respetivas atividades, sendo aprovado e alterado pelo CEMGFA, sob proposta do Comandante do IUM, depois de ouvidos o Conselho de Chefes de EM e o Comandante-Geral da GNR (MDN, 2015c, pp. 9310-9311).

O pessoal militar necessário para o funcionamento do IUM encontra-se previsto no Quadro Orgânico de Pessoal (QOP)¹² do IUM, sendo constituído por 109 oficiais, 26 sargentos, 31 praças e 27 civis¹³, num total de 193 pessoas (IUM, 2016).

Tendo em consideração o último balanço social do IUM, exercem funções 136 trabalhadores, sendo 120 militares e 16 civis, os quais detêm, na sua maioria, o nível de escolaridade de licenciatura, conforme sumarizado na Tabela 11.

Tabela 11 - Efetivo do IUM por nível de escolaridade

Carreira/ Categoria	Até 9º ano	10º, 11º, 12º ano	Licenciatura	Mestrado ou Doutoramento	Total
Oficiais		1	54	23	78
Sargentos	4	12	1		17
Praças	11	14			25
TS			1		1
AT	1	8	2		11
AO	3				3
Técnico de Informática		1			1
Total	19	36	58	23	136

Fonte: (IUM, 2017b)

¹² O referencial utilizado para o presente estudo foram os QOP de dezembro de 2016, enviados para o EMGFA para aprovação, sendo este o referencial que o IUM utiliza na sua GRH.

¹³ Apesar de estarem previstos 27 civis no QOP, no mapa do pessoal civil do IUM para 2018 encontram-se autorizados um total de 21, sendo dois TS, um Técnico de Informática, 14 AT e quatro AO (MDN, 2017).



5.1.1. Departamento de Apoio Administrativo e Logístico

O DAAL é um órgão de coordenação e apoio, com a missão de garantir o normal funcionamento das atividades transversais do IUM, em especial as de carácter administrativo, de secretaria e de logística, devendo assegurar o registo e a estatística dos RH, financeiros, logísticos e do património, bem como fornecer o apoio técnico e tecnológico aos diferentes sistemas de informação (MDN, 2015c, pp. 9308-9309).

Através dos QOP¹⁴ podemos vislumbrar a sua estrutura, consubstanciada por quatro serviços divididos por secções e uma secretaria central, conforme Figura 2 (IUM, 2016).

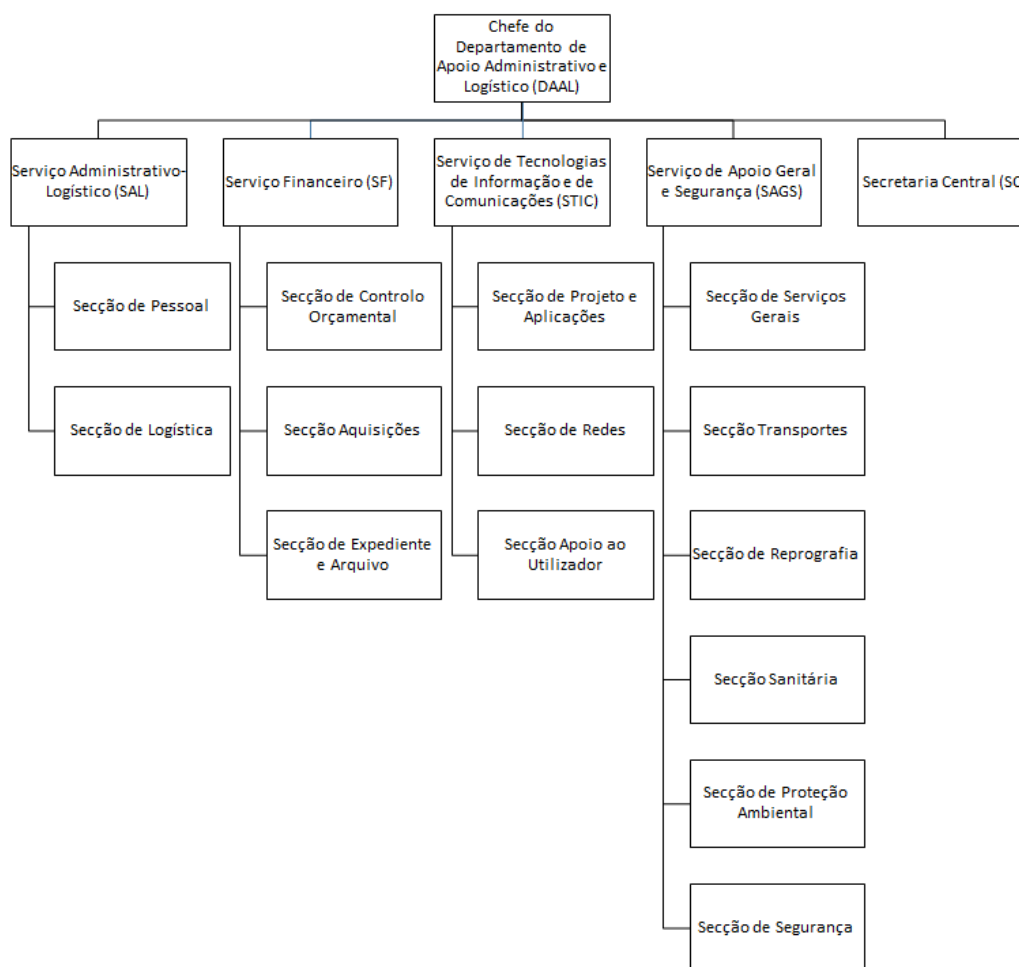


Figura 2 - Organograma do DAAL

Fonte: (IUM, 2018b)

Todos os serviços e secções possuem cargos definidos, encontrando associado um *job description*¹⁵, onde são mencionadas as qualificações, funções, qual o ramo das FFAA ou GNR que preenche o cargo e qual o posto que comporta (Rosa, 2018).

¹⁴ Em janeiro de 2017, foi aditado ao QOP o serviço de messe, ficando na dependência do DAAL, aguardando despacho superior (Rosa, 2018).

¹⁵ Os *job descriptions* em uso ainda são os referentes à estrutura organizacional do IESM (Rosa, 2018).



Tendo em consideração o QOP em uso na GRH, verificou-se que para o cumprimento da missão o DAAL tem previstos 53 militares e 13 civis, num total de 66 postos de trabalho, conforme sumarizado na Tabela 12 (Rosa, 2018; IUM, 2016).

Tabela 12 - Postos de trabalho do DAAL

Carreira/Categoria	Chefia	SAL	SF	STIC	SAGS	SC	Total
Oficiais	1	1	1	2	2		7
Sargentos		4	4	5	6	2	21
Praças		3	1	5	15	1	25
Técnico de Informática				1			1
TS		1					1
AT		3	2			2	7
AO					4		4
Total	1	12	8	13	27	5	66

Fonte: (IUM, 2016)

5.2. Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

O INA é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, que possui como missão diligenciar o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas. Para tal, baseia-se numa gestão de competências e de avaliação de necessidades de pessoal tendo por referência a sua missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, com o propósito da integração dos processos de desenvolvimento organizacional. Constitui-se ainda como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins semelhantes (MF, 2011, p. 5297; MF, 2012a, p. 908).

Tem como missão principal ser uma entidade coordenadora da formação profissional na AP, promovendo uma rede de órgãos de coordenação horizontal e vertical, constituída por órgãos e serviços da AP e entidades formadoras, que vão promover diligências para a partilha de conhecimento e criação de sinergias, prestando ao INA toda a colaboração e informação solicitada (MF, 2016, pp. 5142-(37)).

Integrado no Ministério das Finanças (MF), sob a tutela da Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público¹⁶, assenta a sua organização interna num modelo de estrutura hierarquizada, dispondo de cinco unidades orgânicas nucleares (direções de serviço)¹⁷, e de sete unidades orgânicas flexíveis (divisões)¹⁸.

¹⁶ De acordo com o Despacho n.º 8138/2017, de 23 de agosto, do Ministro das Finanças (MF, 2017).

¹⁷ Nos termos definidos na Portaria n.º 113/2012, de 27 de abril (MF, 2012b).

¹⁸ De acordo com o Despacho n.º 8005/2012, de 30 de maio, alterado pelo Despacho n.º 8537/2016, de 2 de junho (INA, 2012; INA, 2016).



Assume ainda as seguintes missões: (i) gestão da Bolsa de Emprego Público¹⁹; (ii) entidade gestora do sistema de requalificação²⁰; (iii) entidade especializada para efeitos de aplicação do método de seleção de avaliação psicológica no âmbito dos procedimentos concursais de recrutamento, no âmbito da LTFP²¹; (iv) entidade responsável pela gestão e coordenação do programa de estágios profissionais na AP²²; e (vi) assegura, em exclusividade, a realização do curso de estudos avançados em gestão pública²³.

Em relação ao efetivo, o INA possui aprovado no seu mapa de pessoal para 2017, uma orgânica que compreende um total de 140 postos de trabalho, distribuídos conforme se sumariza na Tabela 13 (INA, 2017a).

Tabela 13 - Síntese do mapa de pessoal do INA

Cargo/Carreira/ Categoria	Postos de trabalho						Total
	Direção	DSFIA	DSRGM	DSCD	DSOI	DSRI	
Diretor-Geral	1						1
Subdiretor-Geral	1						1
Diretor de Serviço		1	1	1	1	1	5
Chefe de Divisão		2	2	2	1		7
TS	2	10	30	12	10	8	72
AT		13	4	6	2	13	40
Especialista de Informática					3		3
Técnico de Informática					6		6
AO	2			2		3	5
Total	6	26	37	23	23	25	140

Fonte: (INA, 2017a)

De acordo com o último balanço social do INA, exercem funções 110 trabalhadores, sendo predominante nos últimos três anos os níveis de escolaridade bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento, conforme se sumariza na Tabela 14 (INA, 2017b, p. 17).

Tabela 14 - Efetivo do INA por nível de escolaridade

Ano	Até 9º ano	10º, 11º, 12º ano	Bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento	Total
2014	12	29	60	101
2015	11	29	70	110
2016	11	30	69	110

Fonte: (INA, 2017b, p. 17)

¹⁹ De acordo com o Despacho n.º 14804/2012, de 12 de novembro.

²⁰ De acordo com a Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro.

²¹ De acordo com a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril.

²² De acordo com o DL n.º 18/2010, de 19 de março, alterado pelo DL n.º 214/2012, de 28 de setembro e DL n.º 134/2014, de 8 de setembro.

²³ De acordo com o artigo 39.º da LTFP, regulamentado pela Portaria n.º 213/2009, de 24 de fevereiro.

5.2.1. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos

A DSRI é a unidade de suporte instrumental à atividade do INA, sendo dirigida por um Diretor de Serviço (DS)²⁴, não possuindo na sua linha hierárquica um nível intermédio, tendo como atribuições a gestão de recursos internos do INA, atuando nos domínios da gestão da atividade financeira, de RH, de fundos comunitários, da contratação pública, da conservação e manutenção do património, da tesouraria e dos serviços gerais (INA, 2017d, p. 41).

A sua estrutura organizacional encontra-se por áreas, conforme apresentado na Figura 3, materializando-se na área de RH, património e aprovisionamentos, contabilidade e tesouraria.

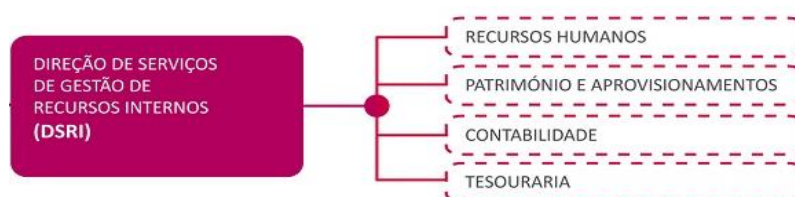


Figura 3 - Organograma da DSRI do INA

Fonte: (INA, 2018)

Tendo em consideração o mapa de pessoal do INA, bem como as competências organizacionais que possui, verificou-se que para o cumprimento da missão a DSRI tem previstos 25 postos de trabalho, conforme sumarizado na Tabela 15. (INA, 2017a).

Tabela 15 - Postos de trabalho da DSRI

Cargo/ Carreira	Direção	RH	Património e aprovisionamento	Contabilidade	Tesouraria	Total
DS	1					1
TS		3	3	2		8
AT		7	2	2	2	13
AO			3			3
Total	1	10	8	4	2	25

Fonte: (Campino, 2018; INA, 2017d, p. 42)

Todos os cargos possuem funções atribuídas, encontrando-se mencionadas no mapa de pessoal do INA, respondendo todos os funcionários diretamente ao DS, não existindo nenhum nível hierárquico intermédio.

5.3. Análise comparativa

Na presente análise comparativa entre o DAAL do IUM²⁵ e a DSRI do INA²⁶, analisou-se em primeiro lugar as estruturas de ambas organizações que efetuam as

²⁴ Através do Despacho n.º 35/2017, de 23 de outubro, foi nomeado o Dr. Jorge Manuel Candeias Campino, da carreira de TS, para exercer em regime de substituição, o cargo de DS da DSRI do INA (INA, 2017c).

²⁵ Ver Apêndice E.

²⁶ Ver Apêndice F.



mesmas funções, constatando-se que as missões atribuídas ao DAAL são mais diversificadas e envolvem mais estruturas. Assim, restringiu-se a análise ao SAL, SF e a dois cargos do SAGS do DAAL, sendo estas as estruturas que efetuam as mesmas funções que todas as estruturas da DSRI. Importa referir que, quando existem na orgânica vários postos de trabalho com as mesmas funções, a análise apenas se concentrou num cargo, sendo o resultado extensível aos restantes.

Da análise efetuada ao cargo de chefe do DAAL, constatou-se que no conteúdo funcional desempenha a função de direção, tendo como atribuição dirigir o DAAL de forma assegurar o normal funcionamento das atividades transversais do IUM, nomeadamente as de carácter administrativo, de secretaria e de logística, devendo assegurar ainda o registo e a estatística dos RH, financeiros, logísticos e do património, bem como garantir que é fornecido o apoio técnico e tecnológico aos diferentes sistemas de informação do IUM. Para este cargo é necessário um militar da categoria de oficiais, com o posto de CMG ou COR, sendo exigido o nível de qualificação seis ou sete para ingresso na categoria, correspondendo na primeira posição o nível remuneratório 48, não auferindo o cargo qualquer tipo de despesas de representação.

Em termos comparativos na DSRI, o cargo de DS é aquele que possui no conteúdo funcional a função de direção, tendo como atribuição dirigir a DSRI, efetuando a gestão de recursos internos do INA, nos domínios da gestão da atividade financeira, de RH, de fundos comunitários, da contratação pública, da conservação e manutenção do património, da tesouraria e dos serviços gerais. O preenchimento deste cargo é efetuado através de procedimento concursal, tendo em consideração o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismo da administração central, regional e local do Estado, sendo a remuneração correspondente a 80% da remuneração da Diretora-Geral do INA, e auferindo ainda despesas de representação de cargo de direção intermédia de primeiro grau.

No que diz respeito aos cargos do DAAL com o conteúdo funcional de funções de chefia e de conceção, possui dois cargos, sendo o cargo de chefe do SAL e chefe do SF. O primeiro tem como tarefa principal auxiliar o chefe do DAAL no âmbito da gestão de pessoal, enquanto o segundo auxilia no âmbito da gestão financeira e logística. Ambos os cargos são preenchidos por militares da categoria de oficiais, sendo exigido o nível de qualificação seis ou sete para ingresso na categoria, respondendo diretamente ao Chefe do DAAL, logo com apenas um nível de profundidade hierárquica. Ao cargo de chefe do SAL corresponde o posto de CFR ou TCOR, sendo a remuneração base na primeira



posição o nível remuneratório 48, enquanto no cargo de chefe da SF corresponde o posto de CTEN ou MAJ, sendo a remuneração base na primeira posição o nível remuneratório 35.

O SAL e o SF, além dos respetivos chefes, possuem cargos de chefe de secção para auxiliar na chefia do serviço. Assim, o SAL possui o cargo de chefe da secção de pessoal e o cargo de chefe da secção logística, sendo respetivamente responsáveis por auxiliar na gestão do pessoal e na gestão logística. Ambos os cargos são preenchidos por militares da categoria de sargentos com o posto de SCH ou SAJ, correspondendo respetivamente a remuneração base na primeira posição ao nível 26 ou 22, sendo exigido para ingresso na categoria o nível de qualificação cinco, e possuindo dois níveis de profundidade hierárquica.

Já o SF possui três cargos para auxiliar na chefia do serviço, sendo o cargo de tesoureiro do SF, cargo de chefe da secção de controlo orçamental e o cargo de chefe da secção de aquisições. Os mencionados cargos possuem como conteúdo funcional a função de chefia e de aplicação, preenchidos por militares da categoria de sargentos, sendo exigido para ingresso na categoria o nível de qualificação cinco, possuindo dois níveis de profundidade hierárquica. Para o cargo de tesoureiro do SF e para o cargo de chefe da secção de aquisições, é exigido o posto de SCH ou SAJ, correspondendo respetivamente a remuneração na primeira posição ao nível 26 ou 22. Já o cargo de chefe da secção de controlo orçamental exige o posto de SAJ ou 1SAR, correspondendo respetivamente a remuneração base na primeira posição ao nível 22 ou 18.

Em termos comparativos a DSRI não possui na sua linha hierárquica um nível intermédio de chefia, contudo existem cargos que vão auxiliar o DS no âmbito das competências da gestão da direção. No âmbito da GRH, os cargos RH um, RH dois e RH cinco auxiliam na gestão do pessoal, enquanto no âmbito da gestão financeira, possuem o cargo de contabilidade um, que tem como principal tarefa apoiar a tomada de decisão ao nível superior do domínio financeiro, e os cargos contabilidade dois e três que apoiam nas tarefas consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza com elevada autonomia. Já no âmbito logístico, possuem os cargos património e aprovisionamento um e dois, o cargo património e aprovisionamento três, que asseguram respetivamente, a gestão dos recursos patrimoniais do INA e a gestão dos bens imóveis sob a administração do serviço.

Todos os cargos mencionados da DSRI são providos de funcionários da carreira de TS, que no seu conteúdo funcional possuem as funções de EM e de conceção, tendo o



nível de qualificação seis, sete ou oito para ingresso na carreira, correspondendo a remuneração base na primeira posição ao nível remuneratório 15, e respondem diretamente ao DS, possuindo apenas um nível de profundidade hierárquica.

Neste sentido, verificou-se que o DAAL possui uma linha hierárquica com três níveis de decisão, onde possuem cargos próprios para auxiliar o chefe do DAAL, enquanto na DSRI existe apenas um nível de decisão, em que existem apenas funcionários da carreira de TS que auxiliam e apoiam na tomada de decisão.

Tendo em consideração os cargos que vão permitir a aplicação de métodos e processos de natureza técnica na GRH, logísticos e financeiro, encontramos no DAAL o cargo de adjunto/sargento do pessoal, o cargo de sargento de logística e o cargo de adjunto do chefe da secção de aquisições. Ambos possuem no conteúdo funcional funções de aplicação e de execução, sendo preenchidos por militares da categoria de sargentos, com o posto de SAJ ou 1SAR, correspondendo respetivamente a remuneração na primeira posição ao nível 22 ou 18, sendo necessário para ingresso na categoria o nível cinco de qualificação, possuindo três níveis de profundidade hierárquica.

Já na DSRI os cargos que permitem a aplicação de métodos e processos de natureza técnica na GRH, logísticos e financeiro, são os cargos RH três, quatro, seis, sete, oito, nove e dez, património e aprovisionamento quatro e cinco, contabilidade quatro e tesouraria um e dois. Possuem no conteúdo funcional as funções de aplicação e de execução, sendo preenchidos por funcionários da carreira de AT, sendo exigido para ingresso o nível três, quatro ou cinco de qualificação, correspondendo a uma remuneração base na primeira posição de nível cinco e com apenas um nível de profundidade hierárquica.

Analisando comparativamente os cargos que apresentam como característica as tarefas de aplicação de métodos e processos de natureza técnica na GRH, logísticos e financeiro, com o conteúdo funcional de funções de aplicação e execução, quer no DAAL quer na DSRI, verificou-se existir um alinhamento entre os militares da categoria de sargentos com o posto de SAJ ou 1SAR com os funcionários da carreira de AT.

No que concerne aos cargos de natureza executiva, de aplicação técnica ou administrativa na GRH, logísticos e financeiro, encontramos no DAAL cargos que o seu preenchimento é feito por militares e outros por funcionários civis. Os cargos de auxiliar na secção de pessoal, de auxiliar da secção logística um e dois, de auxiliar na secção de aquisições são preenchidos por militares da categoria de praças/guardas, que no conteúdo funcional possuem funções de execução, possuindo três níveis de profundidade



hierárquica. É exigido para ingresso na categoria o nível de qualificação três ou quatro, sendo a remuneração mínima da categoria na primeira posição o nível sete, que corresponde ao posto de GUAR.

Tendo em consideração a DSRI, verificou-se que não existem cargos exclusivos de natureza executiva, de aplicação técnica ou administrativa na GRH, logísticos e financeiro, encontrando-se estas tarefas agregadas aos outros cargos da estrutura, que acumulam as tarefas de execução também.

Da análise comparativa dos cargos que apresentam como característica as tarefas de natureza executiva, de aplicação técnica ou administrativa na GRH, logísticos e financeiro, verificou-se que no DAAL estas tarefas estão repartidas por funcionários civis e militares, sendo os militares da categoria de praças/guardas e os civis da carreira de AT. Já na DSRI não existem cargos exclusivamente para estas tarefas, sendo as mesmas repartidas pelos outros cargos.

Se tivermos em consideração as tarefas de natureza executiva de preparação e apoio ao cumprimento das atribuições do serviço, existem os cargos de património e aprovisionamento seis e sete, e o cargo património e aprovisionamento oito na DSRI, sendo preenchidos por funcionários da carreira de AO, tendo no conteúdo funcional as funções de execução, sendo exigido para ingresso na carreira o nível de qualificação dois, correspondendo à remuneração na primeira posição ao nível dois, com apenas um nível de profundidade hierárquica.

Já no DAAL encontramos previstas as tarefas de natureza executiva de preparação e apoio ao cumprimento das atribuições do serviço no SAGS. Os cargos que desempenham as tarefas similares dos mencionados cargos da DSRI, são os cargos de bar na secção de serviços gerais um e dois, e de condutor na secção de transportes um e dois. Estes cargos são preenchidos por militares da categoria de praças/guardas, que no conteúdo funcional possuem funções de execução, sendo exigido para ingresso na categoria o nível de qualificação três ou quatro, correspondendo a remuneração base mínima da categoria na primeira posição ao nível sete, sendo a do posto de GUAR, possuindo três níveis de profundidade hierárquica.

Tendo em consideração as tarefas mencionadas, verificou-se que as mesmas são executadas no DAAL por militares da categoria de praças/guardas enquanto na DSRI são executadas por funcionários da carreira de AO.



Conclusões

A redução dos efetivos militares tem sido uma orientação seguida pelo poder político nos últimos anos, sendo imperioso para complementar os efetivos, reforçar a rentabilização nas OM dos progressos em curso na AP, designadamente ao nível da melhor utilização dos AT.

A especificidade das profissões militares é diferente das profissões civis, encontrando-se esta diferença bem patente nos documentos enquadradores e quadro jurídico de regulação da ação, que contribuem para as tornar distintas. Como tal, importa afirmar o reconhecimento social da necessidade dos militares, passando por uma maior abertura ao exterior, tendo em consideração o não desvirtuamento da condição militar.

Na presente investigação propôs-se avaliar as características da carreira militar que possibilitam uma associação às carreiras gerais da AP, possibilitando uma associação dos cargos militares com os cargos civis, sendo este o OG. Para tal, desenvolveu-se uma análise da carreira militar e das carreiras gerais da AP, bem como efetuou-se um estudo de caso, baseado numa análise dos cargos de uma OM, o DAAL do IUM, em comparação com uma organização civil, a DSRI do INA.

O OG foi materializado pela procura de resposta à seguinte QC: De que forma as características da carreira militar podem permitir uma associação às carreiras gerais da AP, permitindo uma associação dos cargos militares com os cargos civis? Para responder a esta questão, foram associadas quatro QD, as quais foram respondidas ao longo dos capítulos, sendo utilizada para tal uma estratégia metodológica de investigação qualitativa, recorrendo-se a um raciocínio indutivo, materializada num desenho de pesquisa de estudo de caso, tendo sido utilizada como técnica de recolha de dados a análise documental, através da análise de legislação e instrumentos de gestão das carreiras e organizações em estudo.

No primeiro capítulo, apresentou-se o enquadramento conceptual, onde foi elaborada uma revisão da literatura, abordando as investigações mais recentes e respetiva síntese dos resultados obtidos em proveito da presente investigação. Identificou-se e sistematizou-se ainda o percurso metodológico, enunciando o modelo de análise e a metodologia utilizada na investigação.

No segundo capítulo, de forma a responder à QD1, efetuou-se uma caracterização da carreira militar da GNR e das FFAA, onde se identificou a legislação que enquadrava as principais características, nomeadamente o tipo de categoria, subcategoria, posto, funções



a desempenhar, nível de qualificação para ingresso na categoria e remuneração base, de forma a identificar a estrutura da carreira militar.

No que concerne às categorias, ambas organizações possuem a mesma designação nas categorias de oficiais e sargentos, existindo apenas divergência na categoria de praças, sendo designada na GNR por categoria de guardas. Em relação aos postos hierárquicos, existem alterações na categoria de sargentos e de praças. Na categoria de sargentos, o posto de ingresso nas FFAA é o posto de SSAR ou FUR, ao contrário da GNR que é no posto de 2SARG. Por sua vez, na categoria de praças verificou-se com a última alteração Estatutária a introdução do posto de CMOR nas FFAA, à semelhança da categoria de guardas da GNR. No que respeita às funções desempenhadas, verificou-se que ao longo das diversas alterações legislativas os conteúdos funcionais mantiveram-se inalterados, existindo um aumento de autonomia, responsabilidade e de complexidade funcional, consoante se progride verticalmente na carreira e categoria profissional.

No terceiro capítulo efetuou-se uma caracterização das carreiras gerais da AP, tendo sido identificados os documentos legais reguladores e estruturantes que tiveram por base a definição da sua estrutura organizacional, nomeadamente o tipo de carreira e categoria, funções a desempenhar, nível de qualificação para ingresso na carreira e remuneração base, procurando assim responder à QD2.

Durante o desenvolvimento das carreiras gerais da AP ao longo das diversas alterações legislativas, constatou-se a existência de uma redução de carreiras e categorias, sendo mais acentuada com o DL n.º 121/2008, de 11 de julho, que extinguiu 1716 carreiras e categorias. A atual estrutura das carreiras gerais foi implementada com a publicação da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, sendo este diploma que definiu a existência de carreiras gerais e especiais na AP, conforme ainda se encontram estruturadas na presente data. Desde a publicação do citado diploma, as carreiras gerais não sofreram alterações, mantendo-se a carreira de TS, AT e AO, bem como no que respeita aos conteúdos funcionais, ao grau de complexidade funcional e às remunerações.

No quarto capítulo, analisou-se a carreira militar e as carreiras gerais da AP, onde se enumerou as principais características que permitem efetuar uma associação entre carreiras e categorias, respondendo desta forma à QD3. Esta análise permitiu identificar uma maior similaridade entre a categoria de oficiais e a carreira de TS, entre a categoria de sargentos e a carreira de AT e a categoria de praças/guardas e a carreira de AO. Esta aproximação deve-se às características dos seus conteúdos funcionais, níveis de qualificação e níveis remuneratórios.



No quinto capítulo, com o objetivo de responder à QD4, procedeu-se a uma análise comparativa das estruturas organizacionais com funções semelhantes dos serviços do DAAL do IUM e da DSRI do INA, procurando-se enumerar as características que permitem efetuar uma associação dos cargos de ambas as organizações.

Verificou-se que no cargo de chefe do DAAL e de DS da DSRI, ambos apresentam características semelhantes no seu conteúdo funcional, nomeadamente possuem presente a função de direção, divergindo na forma de nomeação para preenchimento do cargo, bem como na remuneração, sendo superior no cargo de DS da DSRI e auferindo ainda despesas de representação de cargo de direção intermédia de primeiro grau.

Analisando os cargos que apresentam como característica tarefas de aplicação de métodos e processos de natureza técnica na GRH, logísticos e financeiro em ambas organizações, apresentando no conteúdo funcional funções de aplicação e de execução e tendo em consideração o nível de qualificação para ingresso na carreira e categoria, verificou-se existir uma associação entre os cargos preenchidos por militares da categoria de sargentos com o posto de SAJ ou 1SAR com os de funcionários da carreira de AT. Já os cargos que apresentam como características tarefas de natureza executiva, de aplicação técnica ou administrativa na GRH, logísticos e financeiro, apresentando no conteúdo funcional funções de execução, verificou-se que no DAAL estas tarefas estão repartidas por funcionários civis da carreira de AT e militares da categoria de praças/guardas, enquanto na DSRI não existem cargos exclusivamente para estas tarefas, sendo as mesmas repartidas pelos restantes cargos.

No que concerne aos cargos que apresentam como características tarefas de natureza executiva de preparação e apoio ao cumprimento das atribuições do serviço, ostentando no conteúdo funcional a função de execução, no DAAL são preenchidos por militares da categoria de praças/guardas, enquanto na DSRI são preenchidos por funcionários da carreira de AO.

Tendo em consideração os resultados da investigação, sendo dada resposta às QD, está-se em condições de afirmar que foi respondida a QC formulada. Assim, conclui-se que em relação à categoria de oficiais, as características do seu conteúdo funcional, nomeadamente as funções de conceção e de EM, o nível seis ou sete de qualificação exigido para ingresso e o nível 18 de remuneração base na primeira posição auferido no posto mais baixo da categoria, permite efetuar uma associação com a carreira de TS. Esta associação, mediante a análise do estudo de caso, poderá ser extensível entre cargos militares e cargos civis.



No que concerne à categoria de sargentos, as características do seu conteúdo funcional, nomeadamente as funções de aplicação e de execução, o nível cinco de qualificação exigido para ingresso e o nível nove de remuneração base na primeira posição auferido no posto mais baixo da categoria, permite efetuar uma associação com a carreira de AT. Tendo em consideração o estudo de caso, verificou-se esta associação nos cargos militares onde o preenchimento exige o posto de SAG ou 1SAR, permitindo uma associação aos cargos onde o preenchimento exige funcionários da carreira de AT.

Por fim, na categoria de praças/guardas, as características do seu conteúdo funcional, nomeadamente as funções de execução, o nível três ou quatro de qualificação exigido para ingresso e o nível sete de remuneração base auferido na primeira posição no posto mais baixo da categoria, permite efetuar uma associação com a carreira de AO. Esta associação, resultante da análise do estudo de caso, poderá ser extensível entre cargos militares e cargos civis, onde o preenchimento contemple militares da categoria de praças/guardas e funcionários da carreira de AO.

Verificou-se ainda na presente investigação, que embora a análise da legislação aproxime os militares da categoria de sargentos dos funcionários da carreira de AT, e as organizações civis empreguem os AT como as OM empregam os sargentos, o estudo de caso demonstra que a OM em causa emprega os AT como militares da categoria de praças/guardas, ou seja, abaixo do seu potencial. Uma melhor rentabilização dos AT seria assim uma das melhorias a introduzir nas OM com base no funcionamento atual da AP.

Mediante as respostas obtidas, pode-se afirmar que o OG do estudo foi alcançado, conseguindo avaliar quais as características da carreira militar que possibilitam uma associação às carreiras gerais da AP e que vão possibilitar uma associação dos cargos militares com os cargos civis. Mediante o explanado e de uma forma holística, pode-se afirmar que um cargo civil que apresente como característica o seu preenchimento por funcionário das carreiras gerais da AP, de acordo com o enunciado, pode ser preenchido por um militar em virtude de possuir os requisitos necessários para o seu desempenho. Já o contrário não é possível afirmar, pois a presente investigação baseou-se numa OM com uma estrutura organizacional com funções administrativas e logísticas, e não sobre estruturas com funções operacionais.

Salienta-se que a presente investigação apenas comparou o comparável, ou seja, estruturas de "tempo de paz", não operacionais, não sendo possível comparar unidades de combate com estruturas normais da AP.



Como limitações da investigação enumera-se o estudo de caso, em que a comparação teve de ser efetuada por dois instrumentos de gestão diferentes, no DAAL através dos *job descriptions* e na DSRI através do mapa de pessoal, bem como a dificuldade de encontrar uma OM e civil, semelhantes na sua dimensão, na natureza da atividade profissional e no enquadramento legal, de forma a poderem ser comparáveis.

No âmbito organizacional, propõem-se como recomendações para o DAAL do IUM: (i) reformular os *job descriptions* de acordo com a nova estrutura, pois verificou-se a existência de cargos que não possuem o mesmo; (ii) avaliar se as funções dos funcionários da carreira de AT enumeradas nos atuais *job descriptions* estão adequadas às características desta carreira geral da AP; (iii) analisar se a estrutura hierárquica das OM não combatentes/operacionais se encontra adequada, para que seja uma estrutura moderna, eficiente, eficaz e estruturalmente dimensionada, propondo-se avaliar a descentralização de competências simplificando a morosidade no despacho de procedimentos; (iv) avaliar a substituição de cargos onde é exigido o preenchimento por militares, de forma a serem preenchidos por funcionários civis, com exceção dos cargos com funções de direção e chefia; e (iv) avaliar se o cargo de chefe do DAAL se encontra devidamente classificado, ao não ser equiparado a cargo de direção intermédia de primeiro grau.

Em relação à DSRI do INA, propõem-se como recomendações a adotar no âmbito organizacional: (i) a elaboração de *job description* para todos os cargos; e (ii) avaliar se ao não possuir na sua linha hierárquica um nível intermédio, ao contrário de outras Direções do INA e do DAAL do IUM, é positivo em termos de a tornar numa estrutura moderna, eficiente, eficaz e estruturalmente dimensionada.

Como investigações futuras, tendo em consideração os resultados obtidos na presente investigação, sugerem-se três. A primeira, sugere-se a análise dos *job descriptions* dos funcionários civis nas OM, nomeadamente na carreira de AT, tendo como linha de investigação a análise das funções desempenhadas nas OM em comparação com as restantes organizações da FP, culminando em propostas de funções mais adequadas à carreira e que possam ser mais eficientes para a organização.

A segunda investigação, prende-se em avaliar a eficiência de uma organização em que não possui na sua linha hierárquica um nível intermédio, sendo a profundidade hierárquica de apenas um nível, onde todos os trabalhadores se correspondem diretamente com o DS, como o caso da DSRI do INA, em comparação com uma OM como o DAAL do IUM, em que possui na sua linha hierárquica vários níveis intermédios,



nomeadamente chefes de serviço e de secção, que origina a existência de uma profundidade hierárquica de pelo menos três níveis.

Por fim, uma investigação que procure avaliar os cargos dirigentes da AP em organizações da FP em comparação com as equiparações dos cargos dirigentes nas OM, constantes do regime remuneratório dos militares das FFAA. Constatou-se que na DSRI do INA, o cargo de DS é equiparado a cargo de direção intermédia de segundo grau, enquanto o cargo de chefe do DAAL não é equiparado, apesar do DAAL ter na sua missão mais funções que a DSRI e ter previsto para cumprimento da sua missão mais 41 postos de trabalho.



Bibliografia

- AR, 2004. *Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado (Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro)*, Lisboa: Diário da República.
- AR, 2008. *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro)*, Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014a. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014b. *Alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 6/2014 de 1 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.
- AR, 2017. *Grandes Opções do Plano para 2018 (Lei n.º 113/2017 de 29 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- Campino, J. M. C., 2018. *Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos do INA* [Entrevista]. Algés (26 janeiro 2018).
- Carvalho, L. C. B. S., 2016. *Medicina civil e militar - duas vertentes inseparáveis*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016. IUM.
- Chiavenato, I., 2002. *Recursos Humanos*. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A..
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C., 2003. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 2 ed. Lisboa: Editora RH.
- DGAEP, 2016. *Cargos dirigentes - definição e competências*. [em linha] Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=11913BCC-2F5A-479C-B42D-318F23441086>, [Acedido em 11 abril 2018].
- DGAEP, 2017. *Estatuto remuneratório*. [em linha] DGAEP. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=808A5D89-3270-4B92-BFE1-A379C611B7C3>, [Acedido em 25 abril 2018].
- DGAEP, 2018. *Estrutura da Administração Pública*. [em linha] DGAEP. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>, [Acedido em 31 março 2018].
- GNR, 1996. *Norma de Execução Permanente/GNR - 1.10, Normas de recrutamento de praças, da 1.ª Repartição*. Lisboa: GNR.
- Hampton, D. R., 1990. *Administração: processos administrativos*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill.



- IESM, 2015. *ACA 018 - Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Pedrouços: IESM.
- INA, 2012. *Criação da estrutura orgânica flexível (Despacho n.º 8005/2012 de 30 de maio)*, Lisboa: Diário da República.
- INA, 2016. *Alteração à estrutura orgânica flexível (Despacho n.º 8537/2016 de 02 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- INA, 2017a. *Mapa de Pessoal 2017*, Lisboa: INA.
- INA, 2017b. *Balanço Social de 2016*, Lisboa: INA.
- INA, 2017c. *Nomeação do Dr. Jorge Manuel Candeias Campino para exercer funções de Diretor de Serviço da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos do INA, (Despacho n.º 35/2017 de 23 de outubro)*, Lisboa: INA.
- INA, 2017d. *Plano de Atividades 2017*, Lisboa: INA.
- INA, 2018. *Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas*. [em linha] INA. Disponível em: <https://www.ina.pt/index.php/sobre-nos/o-ina/organizacao>, [Acedido em 22 fevereiro 2018].
- IUM, 2016. *Quadros Orgânicos de Pessoal do IUM*. Pedrouços: IUM.
- IUM, 2017a. *Plano Estratégico 2017-19*, Lisboa: IUM.
- IUM, 2017b. *Balanço Social de 2016*, Lisboa: IUM.
- IUM, 2018a. *Instituto Universitário Militar*. [em linha] IUM. Disponível em: <https://www.ium.pt/s/images/noticias/docs/OrganogramaIUMeUOA.pdf>, [Acedido em 11 março 2018].
- IUM, 2018b. *Instituto Universitário Militar*. [em linha] IUM. Disponível em: <https://www.ium.pt/s/index.php/pt/home/organizacao/departamento-de-apoio-administrativo-e-logistico#page>, [Acedido em 08 abril 2018].
- MAI, 1983. *Aprova o Estatuto do Militar da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei n.º 465/83 de 31 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- MAI, 1993. *Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei n.º 265/93 de 31 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- MAI, 2009. *Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro)*, Lisboa: Diário da República.
- MAI, 2017. *Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março)*, Lisboa: Diário da República.
- MAIF, 1975. *Estruturação dos vencimentos dos trabalhadores da Administração Pública (Decreto-Lei n.º 506/75 de 18 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.



- MCTES, 2009. *Regula o Quadro Nacional de Qualificações (Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1990a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 34-A/90 de 24 de janeiro)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1990b. *Aprova o regime remuneratório dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 57/90 de 14 de fevereiro)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1999a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1999b. *Alteração do regime remuneratório dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 328/99 de 18 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015b. *Alteração ao regime remuneratório dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 142/2015 de 31 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2015c. *Aprova a orgânica do ensino superior militar e o Estatuto do Instituto Universitário Militar (Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro)*, Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2017. *Mapa de Pessoal Civil para 2018 - EMGFA-HFAR-IUM*. Lisboa: MDN.
- MF, 1988. *Revisão das carreiras técnica superior e técnica (Decreto-Lei n.º 265/88 de 28 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- MF, 2011. *Lei Orgânica do Ministério das Finanças (Decreto-Lei n.º 117/2011 de 15 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- MF, 2012a. *Aprova a orgânica da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (Decreto-Lei n.º 48/2012 de 29 de fevereiro)*, Lisboa: Diário da República.
- MF, 2012b. *Estrutura nuclear da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (Portaria n.º 113/2012 de 27 de abril)*, Lisboa: Diário da República.
- MF, 2016. *Define o regime da formação profissional na Administração Pública (Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- MF, 2017. *Delegação de competências na Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público (Despacho n.º 8138/2017 de 23 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.



- MFAP, 2008a. *Identificação e extinção das carreiras e categorias cujos trabalhadores transitam para as carreiras gerais (Decreto-Lei n.º 121/2008 de 11 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- MFAP, 2008b. *Níveis da tabela remuneratória única dos trabalhadores das carreiras gerais (Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 1 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- Mintzberg, H., 1980. *Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design*. Management Science, Volume 44, pp. 321-341.
- MREAP, 2001. *Regime aplicável à globalização das dotações individuais das várias categorias das carreiras (Decreto-Lei n.º 141/2001 de 24 de abril)*, Lisboa: Diário da República.
- MTSSS, 2017. *Fixa o valor da retribuição mínima mensal garantida a partir de 1 de janeiro de 2018 (Decreto-lei n.º 156/2017 de 28 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1984. *Atualização das remunerações dos Militares dos três ramos das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 74-B/84 de 2 de março)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1985. *Regime geral de estruturação das carreiras da função pública (Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1987. *Estatuto remuneratório do pessoal dirigente da Administração Pública (Decreto-Lei n.º 383-A/87 de 23 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1989a. *Definição dos princípios gerais do sistema retributivo e de gestão da função pública (Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1989b. *Estabelecimento de regras sobre o Estatuto Remuneratório dos funcionários e agentes da Administração Pública (Decreto-Lei n.º 353-A/89 de 16 de outubro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1990. *Aprova o Estatuto Remuneratório da Guarda Nacional Republicana e da Guarda Fiscal (Decreto-Lei n.º 59/90 de 14 de fevereiro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1998a. *Extinção da carreira de escriturário-dactilógrafo (Decreto-Lei n.º 22/98 de 9 de fevereiro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 1998b. *Revisão do regime de carreiras da Administração Pública (Decreto-Lei n.º 404-A/98 de 18 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.



- PCM, 2009. *Aprova o Regime Remuneratório da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014. *Aprova a orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCMMAIFP, 1984. *Actualização dos vencimentos dos militares da GNR e da Guarda Fiscal (Decreto-Lei n.º 104/84 de 2 de abril)*, Lisboa: Diário da República.
- PCMMFAP, 2008. *Aprova a tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas (Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- PCMMFPAI, 1979. *Princípios gerais da estruturação de carreiras (Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Pedro, N. S. V., 2016. *Estruturação e gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Avaliação do impacto do novo EMFAR (DL n.º 90/2015 de 29 de maio)*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. IUM.
- POPH, 2018. *Qualificar é crescer - Escolaridade Obrigatória*. [em linha] QREN. Disponível em: http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=389&newsID=1202&cnt_offset=undefined, [Acedido em 14 março 2018].
- Rosa, B., 2018. *Chefe do Departamento de Apoio Administrativo e Logístico do Instituto Universitário Militar* [Entrevista]. Pedrouços (12 março 2018).
- Santos, J. R., 2006. Modelos de análise da profissão militar: Crítica dos principais modelos e proposta de um modelo a três dimensões para a análise das profissões militares. *Episteme, Revista Multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa*, Volume VI, pp. 209-252.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Joaquim, L., Silva, N., Silva, J., Piedade, J., Santos, R. e Afonso, C., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Silva, N. A. e Sarmento, M., 2006. A qualidade da Administração Pública - uma necessidade urgente nos serviços públicos. *Revista Militar*, Volume 2451, pp. 373-393.
- Silveira, J. A. S., 2015. *A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. IESM.



Anexo A — Regime remuneratório da GNR (DL n.º 298/2009)

Postos	Posições remuneratórias							
	Níveis remuneratórios							
	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª	5.ª	6.ª	7.ª	8.ª
Tenente-general	69	73						
Major-general	60	64						
Coronel	48	53	57					
Tenente-coronel	41	43	45	46	47			
Major	35	37	39	40				
Capitão	29	30	31	32	33	34		
Tenente	21	23	24					
Alferes	18	19	20					
Sargento-mor	29	32						
Sargento-chefe	26	27	28	29				
Sargento-ajudante	22	23	24	25	26			
Primeiro-sargento	18	19	20	21				
Segundo-sargento	16	17						
Furriel	14	15						
Cabo-mor	20	21						
Cabo-chefe	18	19	20					
Cabo	14	16	17	18	19			
Guarda principal	11	12	13	14	15	16		
Guarda	7	8	9	10	11	12	13	14

Figura 4 - Tabela remuneratória da GNR

Fonte: (PCM, 2009)

Designação	Equiparação
Comandante-geral	Direcção superior de 1.º grau.
2.º comandante-geral	
Inspector da Guarda	
Comandante de órgão superior de comando e direcção	
Comandante de unidade de comando de major-general	Direcção superior de 2.º grau.
Comandante da Escola da Guarda	
Adjunto do comandante operacional	
Chefe da Secretaria-Geral	Direcção intermédia de 1.º grau.
Comandante de comando territorial e de unidade de comando de coronel	
Director de serviço	
2.º comandante de unidade de comando de major-general	
2.º comandante da Escola da Guarda	
Chefe de gabinete do comandante-geral	
Director do centro clínico	Direcção intermédia de 2.º grau.
Chefe de divisão	
2.º comandante de comando territorial e de unidade de comando de coronel	
Comandante de grupo da UI e da USHE	
Director de instrução da Escola da Guarda	
Comandante da Unidade de Apoio Geral	
Chefe do Centro de Comando e Controlo Operacional	

Figura 5 - Equiparações cargos de direcção - despesas de representação

Fonte: (PCM, 2009)



Anexo B — Regime remuneratório das FFAA (DL n.º 142/2015)

Postos	Posições remuneratórias					
	Níveis remuneratórios					
	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª	5.ª	6.ª
Almirante/general	89					
Vice-almirante/tenente-general	69	73				
Contra-almirante/major-general	60	64				
Comodoro/brigadeiro-general	58	59				
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel	48	53	57			
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	41	43	45	46		
Capitão-tenente/major	35	37	39	40		
Primeiro-tenente/capitão	29	30	31	32	33	
Segundo-tenente/tenente	21	23	24			
Guarda-marinha/subtenente/alfere	18	19				
Aspirante/aspirante tirocinado	9					
Sargento-mor	29	32				
Sargento-chefe	26	27	28			
Sargento-ajudante	22	23	24	25		
Primeiro-sargento	18	19	20	21		
Segundo-sargento	16	17				
Subsargento/furriel	9	10	11			
Segundo-subsargento/segundo-furriel	7					
Cabo-mor	20	21				
Cabo/cabo-de-seção	14	15	16	17	18	19
Primeiro-marinheiro/cabo-adjunto	8	9	10	11	12	13
Segundo-marinheiro/primeiro-cabo	6	7				
Primeiro-grumete/segundo-cabo	5					
Segundo-grumete/soldado	3	4	5			

Figura 6 - Tabela remuneratória das FFAA

Fonte: (MDN, 2015b)

Designação	Equiparação
No âmbito do EMGFA:	Direção superior de 1.º grau.
Adjuento para o Planeamento e Coordenação ...	
Chefe do Estado-Maior do Comando Conjunto para as Operações Militares.	
Comandantes Operacionais dos Açores e da Madeira.	
Diretor do Instituto Universitário Militar (a) ...	
No âmbito da Marinha:	
Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada (VCEMA).	
Comandante Naval.	
Superintendentes dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).	
Diretor-geral do Instituto Hidrográfico	
Comandante da Escola Naval	
Diretor da Comissão Cultural de Marinha	
Inspetor-Geral da Marinha.	
No âmbito da Autoridade Marítima Nacional:	
Diretor-geral da Autoridade Marítima Nacional	
No âmbito do Exército:	
Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (VCEME).	
Comandantes dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).	
Comandante das Forças Terrestres.	
Inspetor-Geral do Exército.	
Comandante da Academia Militar	
No âmbito da Força Aérea:	
Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (VCEMFA).	
Comandantes dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).	
Diretor de Finanças da Força Aérea.	
Comandante Aéreo.	
Inspetor-Geral da Força Aérea.	
Comandante da Academia da Força Aérea.	

Designação	Equiparação
No âmbito do EMGFA:	Direção superior de 2.º grau.
Chefe do Gabinete do CEMGFA	
Chefes de divisão do EMGFA	
Subchefe do Estado-Maior do Comando Conjunto para as Operações Militares.	
Subdiretores do Instituto Universitário Militar (b)	
Contra-almirante/Major-general em funções em estruturas OTAN no território nacional.	
Comodoro/Brigadeiro-general em funções em estruturas OTAN no território nacional.	
Diretores das direções do EMGFA	
Chefe do Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL).	
Diretor do Hospital das Forças Armadas (HFAR).	
Comandante do Comando de Apoio Geral.	
No âmbito da Marinha:	
Subchefe do EMA	
Chefe do Gabinete do CEMA	
Subdiretor-geral do Instituto Hidrográfico ou Adjunto ao Diretor-geral.	
2.º Comandante Naval	
Comandante do Corpo de Fuzileiros	
Comandantes das zonas marítimas	
Presidente da Junta Médica de Revisão da Armada.	
Diretores dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).	
No âmbito da Autoridade Marítima Nacional:	
Subdiretor-geral da Autoridade Marítima	
No âmbito do Exército:	
Chefe do Gabinete do CEME	
2.º Comandante das Forças Terrestres	
Diretores dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).	
Diretor de Educação.	
Diretor de Comunicações e Sistemas de Informação.	
Diretor de História e Cultura Militar	
Diretor-Coordenador do EME	
Comandantes de brigada	
Comandantes das zonas militares dos Açores e da Madeira.	
2.º Comandante da Academia Militar	
Presidente da Junta Médica de Recurso do Exército.	
Comandante da Escola das Armas	
Diretor da Escola do Serviço de Saúde Militar (c)	
No âmbito da Força Aérea:	
Diretores dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) da Força Aérea.	
2.º Comandante Aéreo	
Comandantes das Zonas Aéreas dos Açores e da Madeira.	
Subchefe do EMFA	
Chefe do Gabinete do CEMFA	
Diretor das Operações Aéreas	

Figura 7 - Equiparações cargos de direção superior - despesas de representação

Fonte: (MDN, 2015b)



Designação	Equiparação	Designação	Equiparação
<p>No âmbito do EMGFA:</p> <p>Comandantes das Unidades de Apoio do EMGFA.</p> <p>Chefe da Unidade Nacional de Verificações. . . .</p> <p>Chefes de estado-maior dos Comandos Operacionais dos Açores e da Madeira.</p> <p>Chefes das áreas de Operações/Planos/Recursos do Estado-Maior do CCOM.</p> <p>Subdiretores do HFAR (Polo Lisboa e Polo Porto).</p> <p>Diretor Clínico do HFAR.</p> <p>Chefe da Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar (UEFISM).</p> <p>Chefes de Departamento da Estrutura Executiva de Apoio do HFAR.</p> <p>Capitão-de-mar-e-guerra/coronel em funções de CEM em estruturas OTAN no território nacional.</p> <p>No âmbito da Marinha:</p> <p>Chefes de divisão do EMA</p> <p>Diretor técnico e diretores dos serviços do Instituto Hidrográfico.</p> <p>2.º Comandante da Escola Naval.</p> <p>Chefe do Estado-Maior do Comando Naval. . . .</p> <p>2.º Comandante do Corpo de Fuzileiros</p> <p>Comandantes das unidades navais de deslocamento superior a 1000t.</p> <p>Chefes de estado-maior das zonas marítimas . . .</p> <p>Comandante da Escola de Tecnologias Navais. . .</p> <p>Diretor do Centro de Medicina Naval</p> <p>Diretor do Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval.</p> <p>Comandante da Base Naval de Lisboa.</p> <p>Comandante da Base de Fuzileiros</p> <p>Comandante da Escola de Fuzileiros.</p> <p>Comandante da Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha.</p> <p>Comandantes das Esquadrilhas e Agrupamentos</p> <p>Presidente/diretores dos órgãos culturais da Marinha.</p> <p>Diretor da Escola de Hidrografia e Oceanografia.</p> <p>No âmbito da Autoridade Marítima Nacional:</p> <p>Diretor de Faróis</p> <p>Diretor da Escola de Autoridade Marítima . . .</p> <p>Diretor do Instituto de Socorros a Náufragos . .</p> <p>No âmbito do Exército:</p> <p>Chefe do Gabinete do VCEME</p> <p>Chefes de divisão do EME</p> <p>Chefes de gabinete dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).</p> <p>Chefes do Gabinete e do Estado-Maior do Comando das Forças Terrestres.</p> <p>2.º comandantes das zonas militares dos Açores e da Madeira e respetivos chefes de estado-maior.</p> <p>Diretores dos Centros de Saúde Militar de Coimbra e Santa Margarida.</p> <p>Comandantes dos regimentos</p> <p>Diretores dos Estabelecimentos Militares de Ensino.</p>	<p>Direção intermédia do 1.º grau.</p>	<p>Comandante da Escola dos Serviços</p> <p>Comandante do Centro de Tropas de Operações Especiais.</p> <p>Comandantes das unidades de apoio do EME, do Comando do Pessoal e do Comando da Logística.</p> <p>Comandante da Escola de Sargentos do Exército.</p> <p>Comandante da Unidade de Apoio Geral de Material do Exército.</p> <p>Diretor do Centro de Informação Geoespacial do Exército.</p> <p>Comandante do Destacamento da Academia Militar.</p> <p>Comandante do Campo Militar de Santa Margarida.</p> <p>Diretor do Museu Militar de Lisboa</p> <p>Comandante do Estabelecimento Prisional Militar.</p> <p>2.º comandantes de brigada e respetivos chefes de estado-maior.</p> <p>Diretor do Centro de Psicologia Aplicada . . .</p> <p>Diretor do Jornal do Exército.</p> <p>No âmbito da Força Aérea:</p> <p>Chefe do Gabinete do VCEMFA</p> <p>Chefes de divisão do EMFA</p> <p>Chefes de estado-maior das Zonas Aéreas dos Açores e da Madeira.</p> <p>Diretor do Estado-Maior para as Operações. . . .</p> <p>2.º Comandante da Academia da Força Aérea . . .</p> <p>Comandantes das Bases Aéreas</p> <p>Comandante da Unidade de Apoio a Lisboa. . . .</p> <p>Comandante do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea.</p> <p>Comandante do Depósito Geral de Material da Força Aérea.</p> <p>Comandante do Campo de Tiro</p> <p>Comandantes dos Aeródromos de Trânsito . . .</p> <p>Diretor do Centro de Medicina Aeronáutica. . .</p> <p>Subdiretores dos Órgãos Centrais de Administração e Direção e Chefes das áreas funcionais.</p> <p>Diretor do Departamento Jurídico da Força Aérea</p> <p>Diretor do Museu do Ar.</p> <p>Diretor do Centro de Psicologia</p> <p>Comandantes dos Aeródromos de Manobra. . .</p> <p>Comandantes das Estações de Radar.</p> <p>Comandante do Centro de Treino e Sobrevivência da Força Aérea.</p>	<p>Direção intermédia do 1.º grau.</p>

Figura 8 - Equiparações cargos de direção intermédia - despesas de representação

Fonte: (MDN, 2015b)

**Anexo C — Regime geral das carreiras da função pública (DL n.º 248/85)**

Classificação de funções	Grupo de pessoal	Caracterização genérica do conteúdo funcional	Grau	Nível	Exigências habilitacionais
Funções de concepção	Técnico superior	Funções consultivas de natureza científico-técnica exigindo um elevado grau de qualificação, de responsabilidade, iniciativa e autonomia, assim como um domínio total da área de especialização e uma visão global de administração que permita a interligação de vários quadrantes e domínios de actividade, tendo em vista a preparação de tomada de decisão.	2		Licenciatura.
		Funções de investigação, estudo, concepção e adaptação de métodos e processos científico-técnicos, de âmbito geral ou especializado, executadas com autonomia e responsabilidade, tendo em vista informar a decisão superior, requerendo uma especialização e formação básica de nível de licenciatura.	1		
Funções de aplicação	Técnico	Funções de estudo e aplicação de métodos e processos de natureza técnica, com autonomia e responsabilidade, enquadradas em planificação estabelecida, requerendo uma especialização e conhecimentos profissionais adquiridos através de um curso superior.			Curso superior.
Funções de execução	Técnico profissional ...	Funções de natureza executiva de aplicação técnica com base no conhecimento ou adaptação de métodos e processos, enquadrados em directivas bem definidas, exigindo conhecimentos técnicos, teóricos e práticos obtidos através de um curso técnico-profissional.		4	Curso técnico-profissional com duração não inferior a 3 anos, para além de 9 anos de escolaridade.
		Funções de natureza executiva de aplicação técnica com base no estabelecimento ou adaptação de métodos e processos, enquadrados em directivas bem definidas, exigindo conhecimentos técnicos, teóricos e práticos obtidos através de curso profissional.		3	Curso de formação profissional de duração não inferior a 18 meses, para além de 9 anos de escolaridade.
	Administrativo	Funções de natureza executiva, enquadrada em instruções gerais e procedimentos bem definidos, com certo grau de complexidade, relativas a uma ou mais áreas de actividade administrativa, designadamente contabilidade, pessoal, economato e património, secretaria, arquivo, expediente e dactilografia.			Curso geral do ensino secundário ou equivalente.
	Administrativo				Curso geral do ensino secundário ou equivalente.
Funções de execução	Operário qualificado e semiquualificado.	Funções de natureza executiva de carácter manual ou mecânico, com graus de complexidade variáveis, enquadradas em instruções gerais bem definidas, exigindo formação específica num ofício ou profissão e implicando normalmente esforço físico.		2	Escolaridade obrigatória, acrescida de habilitação profissional específica.
	Auxiliar				
	Operário não qualificado.	Funções de natureza executiva simples, diversificadas, totalmente determinadas, implicando predominantemente esforço físico e exigindo conhecimentos de ordem prática susceptíveis de serem aprendidos no próprio local de trabalho num curto espaço de tempo.		1	Escolaridade obrigatória.
	Auxiliar				

Figura 9 - Caraterização do regime geral das carreiras da função pública

Fonte: (PCM, 1985)



Anexo D — Carreiras gerais da AP (Lei n.º 12-A/2008)

Carreira	Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posições remuneratórias
Técnico superior	Técnico superior . . .	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projectos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras actividades de apoio geral ou especializado nas áreas de actuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.	3	14
Assistente técnico . . .	Coordenador técnico	Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável. Realização das actividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e directivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	2,5	4
	Assistente técnico . . .	Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de actuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de actuação dos órgãos e serviços.	2	9
Assistente operacional	Encarregado geral operacional.	Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afecto aos sectores de actividade sob sua supervisão.	1	2
	Encarregado operacional.	Funções de coordenação dos assistentes operacionais afectos ao seu sector de actividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.		5
	Assistente operacional	Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em directivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correcta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.		8

Figura 10 - Caraterização das carreiras gerais da AP

Fonte: (AR, 2008)



Anexo E — Níveis remuneratórios das carreiras gerais da AP (DR n.º 14/2008)

Carreira de técnico superior

Categoria de técnico superior

Posições remuneratórias ...	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a	11. ^a	12. ^a	13. ^a	14. ^a
Níveis remuneratórios da tabela única	11	15	19	23	27	31	35	39	42	45	48	51	54	57

Carreira de assistente técnico

Categoria de coordenador técnico

Posições remuneratórias	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a
Níveis remuneratórios da tabela única	14	17	20	22

Categoria de assistente técnico

Posições remuneratórias	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a
Níveis remuneratórios da tabela única	5	7	8	9	10	11	12	13	14

Carreira de assistente operacional

Categoria de encarregado geral operacional

Posições remuneratórias	1. ^a	2. ^a
Níveis remuneratórios da tabela única	12	14

Categoria de encarregado operacional

Posições remuneratórias	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a
Níveis remuneratórios da tabela única	8	9	10	11	12

Categoria de assistente operacional

Posições remuneratórias	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a
Níveis remuneratórios da tabela única	1	2	3	4	5	6	7	8

Figura 11 - Níveis remuneratórios das categorias das carreiras gerais da AP

Fonte: (MFAP, 2008b)

**Anexo F — Níveis Remuneratórios (Portaria n.º 1553-C/2008)**

Níveis remuneratórios	Montante pecuniário (euros)
1	RMMG (a)
2	532,08
3	583,58
4	635,07
5	683,13
6	738,05
7	789,54
8	837,60
9	892,53
10	944,02
11	995,51
12	1 047
13	1 098,50
14	1 149,99
15	1 201,48
16	1 252,97
17	1 304,46
18	1 355,96
19	1 407,45
20	1 458,94
21	1 510,43
22	1 561,92
23	1 613,42
24	1 664,91
25	1 716,40
26	1 767,89
27	1 819,38
28	1 870,88
29	1 922,37
30	1 973,86
31	2 025,35
32	2 076,84
33	2 128,34
34	2 179,83
35	2 231,32
36	2 282,81
37	2 334,30
38	2 385,80
39	2 437,29
40	2 488,78
41	2 540,27
42	2 591,76
43	2 643,26
44	2 694,75
45	2 746,24
46	2 797,73
47	2 849,22
48	2 900,72
49	2 952,21
50	3 003,70
51	3 055,19
52	3 106,68
53	3 158,18
54	3 209,67
55	3 261,16
56	3 312,65
57	3 364,14
58	3 415,64
59	3 467,13
60	3 518,62
60	3 518,62
61	3 570,11
62	3 621,60
63	3 673,10
64	3 724,59
65	3 776,08
66	3 827,57
67	3 879,06
68	3 930,56
69	3 982,05
70	4 033,54
71	4 085,03
72	4 136,52
73	4 188,02
74	4 239,51
75	4 291
76	4 342,49
77	4 393,98
78	4 445,48
79	4 496,97
80	4 548,46
81	4 599,95
82	4 651,44
83	4 702,94
84	4 754,43
85	4 805,92
86	4 857,41
87	4 908,90
88	4 960,40
89	5 011,89
90	5 063,38
91	5 114,87
92	5 166,36
93	5 217,86
94	5 269,35
95	5 320,84
96	5 372,33
97	5 423,82
98	5 475,32
99	5 526,81
100	5 578,30
101	5 629,79
102	5 681,28
103	5 732,78
104	5 784,27
105	5 835,76
106	5 887,25
107	5 938,74
108	5 990,24
109	6 041,73
110	6 093,22
111	6 144,71
112	6 196,20
113	6 247,70
114	6 299,19
115	6 350,68

(a) Retribuição mínima mensal garantida (RMMG).

Figura 12 - TRU dos trabalhadores que exercem funções públicas**Fonte:** (PCMMFAP, 2008)



Anexo G — Carreiras gerais da AP (Lei n.º 35/2014)

Carreira	Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posições remuneratórias
Técnico superior.	Técnico superior.	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.	3	14
Assistente técnico.	Coordenador técnico	Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável. Realização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	2	4
	Assistente técnico.	Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.	2	9
Assistente operacional	Encarregado geral operacional	Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional. Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afeto aos setores de atividade sob sua supervisão.	1	2
	Encarregado operacional	Funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu setor de atividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.		5
	Assistente operacional	Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.		8

Figura 13 - Caraterização das carreiras gerais da AP

Fonte: (AR, 2014a)

**Apêndice A — Carreira dos militares da GNR (DL n.º 30/2017)****Tabela 16 - Categoria de oficiais da GNR**

Categoria	Conteúdo funcional da categoria	Subcategoria	Posto	Conteúdo funcional do posto	Habilitação para ingresso	VB (1ª posição)
Oficiais	Funções de comando, direção ou chefia e de EM e desenvolve actividades de natureza especializada, de instrução específica dos respetivos postos e de docência na estrutura orgânica da Guarda ou em outros organismos nacionais ou internacionais.	Oficiais Gerais	TGEN	Comandante-geral, 2.º comandante-geral, inspector da guarda e de comandante operacional.	Grau de mestre, conferido em estabelecimento de ensino superior público universitário militar ou por outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas científicas com interesse para a Guarda, complementado por curso de formação ou tirocínio.	69
			MGEN	Cargos de comando dos órgãos superiores de comando e direção e de comando de unidade.		60
			BGEN	Cargos nos órgãos superiores de comando e direção e de comando de unidade.		58
		Oficiais Superiores	COR	Comandante de unidade, 2.º comandante de unidade e de estabelecimento de ensino, chefe da secretaria-geral da guarda, diretor de unidade orgânica nuclear, chefe de unidade orgânica flexível, diretor de instrução e de comandante do corpo de alunos do estabelecimento de ensino, bem como o exercício de atividades de inspeção, docência e outras de natureza equivalente.		48
			TCOR	Comandante de unidade, 2.º comandante de unidade, chefe de unidade orgânica flexível, exercício de funções de EM, de atividades de inspeção, docência e outras de natureza equivalente.		41
			MAJ	2.º comandante de batalhão, grupo ou agrupamento, chefe de repartição das unidades orgânicas flexíveis, comandante de destacamento, exercício de funções de EM, de atividades de inspeção, técnicas, de docência e outras de natureza equivalente.		35
		Capitães	CAP	Comandante de destacamento, companhia ou esquadrão, adjunto de comandante de destacamento de comando de major, exercício de funções de EM, bem como atividades de docência, técnicas e outras de natureza equivalente.		29
		Subalternos	TEN	Comandante de subdestacamento, adjunto de comandante de destacamento, companhia, ou esquadrão, comandante de pelotão, exercício de atividades de docência, técnicas e outras de natureza equivalente.		21
			ALF	Comandante de subdestacamento, adjunto de comandante de destacamento, companhia, ou esquadrão, comandante de pelotão, exercício de atividades de docência, técnicas e outras de natureza equivalente.		18

Fonte: Adaptado de (MAI, 2017; PCM, 2009)



Tabela 17 - Categoria de sargentos e guardas da GNR

Categoria	Conteúdo funcional da categoria	Subcategoria	Posto	Conteúdo funcional do posto	Habilitação para ingresso	VB (1ª posição)
Sargentos	Funções de comando, chefia e chefia técnica, de natureza executiva, de carácter técnico administrativo, logístico e de formação, de acordo com os respectivos quadros, especialidades e postos.	-	SMOR	Desempenha funções nos órgãos superiores de comando e direção, de adjunto e chefe de secretaria do comando de unidade e do estabelecimento de ensino, funções de chefia técnica, atividades de formação e outras consideradas equivalentes.	Curso de formação de sargentos da Guarda, ao qual é atribuído o nível 5 de qualificação do Sistema Nacional de Qualificações.	29
			SCH	Desempenha funções de adjunto e chefe de secretaria do comando de subunidade de escalão batalhão, ou escalão companhia, do comando de subdestacamento, adjunto de comando de subdestacamento quando de comando de oficial, comando de posto tipo A, funções de chefia técnica, coordenação e controlo de execução, atividades administrativas, logísticas e de formação, e outras de natureza equivalente.		26
			SAJ	Desempenha funções de adjunto de comandante de subdestacamento, de comando de posto tipo A ou B, do comando de subunidade de escalão companhia, funções de chefia técnica, atividades administrativas, logísticas e de formação, e outras de natureza equivalente.		22
			ISAR	Desempenha funções de comando de posto tipo B ou C, adjunto de comando de posto tipo A ou B, comando de subunidades elementares operacionais, funções de chefia técnica, atividades administrativas, logísticas e de formação, e outras de natureza equivalente.		18
			2SAR	Desempenha funções de comando de posto tipo C, adjunto de comando de posto tipo A, B e C, de comando de subunidades elementares operacionais, atividades de formação, administrativas, logísticas ou técnicas, e outras de natureza equivalente.		16
Guardas	Funções de natureza executiva, podendo ainda, em conformidade com o respectivo posto, quadro, qualificações técnicas e capacidade pessoal, exceccionalmente desempenhar funções de comando ou de chefia.	-	CMOR	Desempenha funções de adjunto de comandante de posto e de organização, controlo da execução e desempenho de atividades administrativas de maior complexidade.	12.º ano de escolaridade ou equivalente, a que corresponde o nível 3 ou 4 de qualificação do Sistema Nacional de Qualificações.	20
			CCH	Desempenha funções de natureza executiva e de controlo da execução.		18
			CAB	Desempenha funções de comandante de esquadra, chefe de equipa, comandante de patrulha, de natureza executiva e atividades específicas do seu quadro e especialidade.		14
			GPR	Desempenha funções executivas que lhe sejam determinadas, específicas do seu quadro e especialidade.		11
			GUAR	Desempenha funções executivas que lhe sejam determinadas, específicas do seu quadro e especialidade.		7

Fonte: Adaptado de (MAI, 2017; PCM, 2009)

**Apêndice B — Carreira dos militares das FFAA (DL n.º 90/2015)****Tabela 18 - Categoria de oficiais das FFAA**

Categoria	Conteúdo funcional da categoria	Armada		Exército/Força Aérea		Conteúdo funcional do posto	Habilitação para ingresso	VB (1ª posição)
		Subcategoria	Posto	Subcategoria	Posto			
Oficiais	Funções de comando, direção ou chefia, EM e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científica e técnica.	Oficiais Gerais	ALM	Oficiais Gerais	GEN		Grau de mestre ou licenciado, conferido em estabelecimento de ensino superior público universitário militar ou por outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas científicas com interesse para as FFAA, complementado por curso, tirocínio ou estágio.	89
			VALM		TGEN			69
			CALM		MGEN			60
			COM		BGEN			58
		Oficiais Superiores	CMG	Oficiais Superiores	COR	Desempenha funções de comando, direção ou chefia, supervisão e coordenação de natureza territorial, operacional e de formação, bem como dirigir e coordenar atividades de EM relacionadas com o respetivo quadro especial e o seu nível de responsabilidade.		48
			CFR		TCOR	Desempenha funções de comando, direção ou chefia, supervisão e coordenação de natureza territorial, operacional e de formação, bem como dirigir, coordenar e executar atividades de EM relacionadas com o respetivo quadro especial e o seu nível de responsabilidade.		41
			CTEN		MAJ	Desempenha funções de chefia, coordenação de natureza territorial, operacional e de formação, bem como executar atividades de EM relacionadas com o respetivo quadro especial e o seu nível de responsabilidade.		35
		Oficiais Subalternos	1TEN	Capitães	CAP	Desempenha funções de comando ou chefia de natureza territorial, operacional e de formação, bem como dirigir, coordenar e executar atividades de EM relacionadas com o respetivo quadro especial e o seu nível de responsabilidade.		29
			2TEN	Oficiais Subalternos	TEN	Desempenha funções de comando ou chefia de natureza territorial, operacional e de formação, bem como, de acordo com o respetivo quadro especial, executar e coordenar as atividades relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		21
			STEN/GMAR		ALF	Desempenha funções de comando ou chefia de natureza territorial, operacional e de formação, bem como, de acordo com o respetivo quadro especial, executar as atividades relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		18

Fonte: Adaptado de (MDN, 2015a; MDN, 2015b)



Tabela 19 - Categoria de sargentos e praças das FFAA

Categoria	Conteúdo funcional da categoria	Armada		Exército/Força Aérea		Conteúdo funcional do posto	Habilitação para ingresso	VB (1ª posição)
		Subcategoria	Posto	Subcategoria	Posto			
Sargentos	Funções de comando, chefia e chefia técnica, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de formação.	-	SMOR	-	SMOR	Desempenha funções de adjunto do comandante das unidades, estabelecimentos e órgãos, bem como supervisionar e coordenar atividades de natureza administrativo logística, podendo chefiar, supervisionar, coordenar e exercer funções de formação.	Nível 5 de qualificação, conferido no âmbito do ensino superior.	29
			SCH		SCH	Desempenha funções de chefia e coordenação de natureza técnica, bem como chefiar, coordenar e exercer funções de formação e de natureza administrativo logística, relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		26
			SAJ		SAJ	Desempenha funções de chefia, coordenação e as próprias da sua especialização técnica, bem como coordenar e exercer funções de formação e de natureza administrativo logística, relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		22
			1SAR		ISAR	Desempenha funções de chefia e as próprias da sua especialização técnica e operacional, bem como exercer funções de formação e coordenar e exercer funções de natureza administrativo logística, relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		18
			2SAR		2SAR	Desempenha funções de chefia e próprias da sua especialização técnica e operacional, bem como exercer funções de formação e de natureza administrativo logística, relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		16
			SSAR		FUR	Desempenha funções próprias da sua especialização técnica e operacional e de funções de formação, relacionadas com o seu nível de responsabilidade.		9
Praças	Funções de natureza executiva e de desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo, próprias dos respetivos quadros especiais e postos.	-	CMOR	-	-	Desempenha funções de natureza executiva e de desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo e funções relativas à condução e coordenação de pessoal e organização e controlo da execução.	Nível 3 de qualificação profissional e diploma do ensino secundário, após frequência com aproveitamento de curso ou estágio.	20
			CAB		-	Desempenha funções de natureza executiva e de desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo, e funções relativas à condução de pessoal e ao controlo de execução.		14
			1MAR		-	Desempenha funções de natureza executiva e de desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo.		8

Fonte: Adaptado de (MDN, 2015a; MDN, 2015b)

**Apêndice C — Análise da estrutura organizacional da carreira militar****Tabela 20 - Carreira dos militares da GNR**

Estrutura da carreira			Conteúdo Funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)
Categorias	Subcategoria	Posto			
Oficiais	Oficiais Gerais	TGEN	Funções de comando, funções de direção e funções de chefia.	Nível 7	69
		MGEN	Funções de comando, funções de direção e funções de chefia.		60
		BGEN	Funções de comando, funções de direção e funções de chefia.		58
	Oficiais Superiores	COR	Funções de comando, funções de direção, funções de chefia, funções de concepção e funções de execução.		48
		TCOR	Funções de comando, funções de chefia, funções de EM, funções de concepção e funções de execução.		41
		MAJ	Funções de comando, funções de chefia, funções de EM, funções de concepção e funções de execução.		35
	Capitães	CAP	Funções de comando, funções de EM, funções de concepção e funções de execução.		29
	Subalternos	TEN	Funções de comando, funções de concepção e funções de execução.		21
		ALF	Funções de comando, funções de concepção e funções de execução.		18
Sargentos	-	SMOR	Funções de chefia, funções de chefia técnica, funções de aplicação e funções de execução.	Nível 5	29
		SCH	Funções de comando, funções de chefia, funções de chefia técnica, funções de aplicação e funções de execução.		26
		SAJ	Funções de comando, funções de chefia técnica, funções de aplicação e funções de execução.		22
		1SAR	Funções de comando, funções de chefia técnica, funções de aplicação e funções de execução.		18
		2SAR	Funções de comando, funções de aplicação e funções de execução.		16
Guardas	-	CMOR	Funções de chefia e funções de execução.	Nível 3 ou 4	20
		CCH	Funções de chefia e funções de execução.		18
		CAB	Funções de chefia e funções de execução.		14
		GPR	Funções de execução.		11
		GUAR	Funções de execução.		7

Fonte: (Autor, 2018)



Tabela 21 - Carreira dos militares das FFAA

Estrutura da carreira					Conteúdo Funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)
Categorias	Armada		Exército/Força Aérea				
	Subcategoria	Posto	Subcategoria	Posto			
Oficiais	Oficiais Generais	ALM	Oficiais Generais	GEN	Funções de comando e funções de direção.	Nível 6 ou 7	89
		VALM		TGEN	Funções de comando, funções de direção e funções de chefia.		69
		CALM		MGEN	Funções de comando, funções de direção e funções de chefia.		60
		COM		BGEN	Funções de comando, funções de direção e funções de chefia.		58
	Oficiais Superiores	CMG	Oficiais Superiores	COR	Funções de comando, funções de direção, funções de chefia, funções de conceção e funções de execução.		48
		CFR		TCOR	Funções de comando, funções de direção, funções de chefia, funções de EM, funções de conceção e funções de execução.		41
		CTEN		MAJ	Funções de chefia, funções de EM, funções de conceção e funções de execução.		35
	Oficiais Subalternos	1TEN	Capitães	CAP	Funções de comando, funções de chefia, funções de EM, funções de conceção e funções de execução.		29
		2TEN	Oficiais Subalternos	TEN	Funções de comando, funções de chefia, funções de conceção e funções de execução.		21
		STEN/ GMAR		ALF	Funções de comando, funções de chefia, funções de conceção e funções de execução.		18
Sargentos	-	SMOR	-	SMOR	Funções de chefia, funções de aplicação e funções de execução.	Nível 5	29
		SCH		SCH	Funções de chefia, funções de chefia técnica, funções de aplicação e funções de execução.		26
		SAJ		SAJ	Funções de chefia, funções de aplicação e funções de execução		22
		1SAR		1SAR	Funções de chefia, funções de aplicação e funções de execução.		18
		2SAR		2SAR	Funções de chefia, funções de aplicação e funções de execução.		16
		SSAR		FUR	Funções de aplicação e funções de execução.		9
Praças	-	CMOR	-	-	Funções de chefia e funções de execução.	Nível 3	20
		CAB		-	Funções de execução.		14
		1MAR		-	Funções de execução.		8

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice D — Análise da estrutura organizacional das carreiras gerais da AP

Tabela 22 - Carreiras gerais da AP

Estrutura da carreira		Conteúdo Funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)
Carreira	Categoria			
Técnico superior	Técnico superior	Funções de EM e funções de concepção	Nível 6, 7 ou 8	15
Assistente técnico	Coordenador técnico	Funções de chefia, funções de chefia técnica, funções de aplicação e funções de execução	Nível 3, 4 ou 5	14
	Assistente técnico	Funções de aplicação e funções de execução		5
Assistente operacional	Encarregado geral operacional	Funções de chefia	Nível 2	12
	Encarregado operacional	Funções de chefia e funções de execução		8
	Assistente operacional	Funções de execução		1

Fonte: (Autor, 2018)



Apêndice E — Análise da estrutura organizacional do DAAL do IUM

Tabela 23 - Cargos da chefia e do SAL do DAAL

Cargo	Categoria	Posto	Atribuições/tarefas (<i>Job Description</i>)	Conteúdo funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)	Profundidade hierárquica
Chefe DAAL	Oficiais	CMG/COR	Assegurar o normal funcionamento das atividades de caráter logístico, administrativo e financeiro do IUM, garantindo a eficiência dos serviços próprios e a prontidão dos recursos disponíveis.	Funções de direção	Nível 6 ou 7	48	
Chefe SAL	Oficiais	CFR/TCOR	É o principal auxiliar da chefia do DAAL, no âmbito da gestão do pessoal; Dirige, coordena e supervisa todas as tarefas atribuídas ao SAL; Submete ao chefe do DAAL para autenticação, os registros patrimoniais; Submete a visto do chefe do DAAL, após conferência dos registros de suporte, a requisição diária de alimentação, a efetuar à MOP; Apresenta a despacho do chefe do DAAL todo o expediente diário do SAL.	Funções de EM, de chefia e de conceção	Nível 6 ou 7	41	1
Chefe secção pessoal	Sargentos	SCH/SAJ	Recebe as indicações do chefe do SAL e manda publicar em ordem de serviço a delegação de competências; Elabora e apresenta os estudos e informações, que disponibilizem a situação dos meios humanos e demais informação do IUM, por forma a possibilitar a tomada de decisão do cChefe do DAAL; Presta esclarecimentos sobre assuntos do âmbito do pessoal; Solicita decisões, aprovações e sancionamentos; Elabora e atualiza documentos e relatórios que habilitem o chefe a difundir ordens relativas à administração do pessoal; Planeia e coordena as férias dos militares e funcionários civis; Recebe os militares que apresentam para prestar serviço no Instituto.	Funções de chefia e de aplicação	Nível 5	26/22	2
Adjunto/Sargento do pessoal	Sargentos	SAJ/ISAR	Selecionar os assuntos a publicar em ordem de serviço; Receber, harmonizar e encaminhar todo o tipo de requerimentos; Controlar e classificar toda a correspondência; Acionar os pedidos, atualizações e revalidações dos BI, CIM assim como cartões de identificação de civis; Acionar, de acordo com a legislação em vigor, todo o tipo de informações do pessoal, periódicas ou extraordinárias; Tratar dos pedidos e atualizações de cartas patentes e diplomas de encarte; Atualizar e enviar ao escalão superior, os mapas mensais de controlo de efetivos e outros documentos periódicos; Preparar e submeter a despacho do respetivo chefe o expediente da secção.	Funções de aplicação e de execução	Nível 5	22/18	3
Auxiliar secção de pessoal	Praças	Praça	Colaborar com o sargento do pessoal no serviço diário da secção de pessoal.	Funções de execução	Nível 3 ou 4	7	3
Assistente administrativo secção pessoal 1 e 2	AT		Executiva na área de pessoal, secretaria, expediente, arquivo e processamento de texto; Participa na organização das atividades de representação e protocolos; Mantém atualizada a lista de protocolo de entidades e convidados.	Funções de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	3
Chefe secção logística	Sargentos	SCH/SAJ			Nível 5	26/22	2
Sargento logística	Sargentos	SAJ/ISAR	Proceder ao registo e controlo de todos os materiais à carga; Coordenar todas as aquisições de bens e serviços ao exterior, necessários ao funcionamento do IUM; Promover a boa utilização e superintender na manutenção dos equipamentos, nomeadamente fotocopiadoras, aparelhos de ar condicionado, etc.; É o responsável pelo tratamento de toda a documentação respeitante à área logística incluindo copiador e arquivo.	Funções de aplicação e de execução	Nível 5	22/18	3
Auxiliar secção logística 1 e 2	Praças	Praça	Colabora na elaboração e arquiva os documentos contabilísticos relativos à aquisição de material de aumento ao património do IUM; Colabora na elaboração dos autos de receção, autos de material e autos de abate; Colabora na atualização das folhas de património do IUM.	Funções de execução	Nível 3 ou 4	7	3
Assistente administrativo secção logística	AT				Nível 3, 4 ou 5	5	3

Fonte: (Autor, 2018)



Tabela 24 - Cargos do SF e SAGS do DAAL

Cargo	Categoria	Posto	Atribuições/tarefas (<i>Job Description</i>)	Conteúdo funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)	Profundidade hierárquica
Chefe serviço financeiro	Oficiais	CTEN/MAJ	Apoia a decisão superior relativamente aos procedimentos a adoptar para a prossecução do plano de atividades aprovado para o IUM; Assegura a gestão e controlo dos recursos financeiros e dotações orçamentais atribuídas ao IUM; Elabora, em colaboração com os demais serviços e de acordo com o plano de atividades aprovado, o projeto de orçamento anual do IUM; Assegura a conformidade dos procedimentos para a prestação de contas e a organização dos processos de despesas autorizadas e de despesas a pagar, a enviar à DIRFIN/EMGFA; Desenvolve outras atividades de natureza logístico/financeira, não referidas nas alíneas anteriores.	Funções de EM, de chefia e de conceção	Nível 6 ou 7	35	1
Tesoureiro serviço financeiro	Sargentos	SCH/SAJ	Assume a chefia interina do SF, na ausência do chefe; Mantém a guarda de valores monetários provenientes das receitas consignadas ao IUM, previstas no seu Estatuto, assim como dos demais meios monetários disponibilizados para fazer face às despesas de AVCFN.	Funções de chefia e de aplicação	Nível 5	26/22	2
Chefe secção de controlo orçamental	Sargentos	SAJ/ISAR	Colabora com o chefe do SF na preparação do plano de atividades aprovado e o projeto de orçamento anual do IUM; Promove o controlo do orçamento do IUM, do qual presta informação ao chefe do SF mensalmente e sempre que solicitado.	Funções de chefia e de aplicação	Nível 5	22/18	2
AT secção de controlo orçamental	AT		Executiva na área de contabilidade, financeira, patrimonial, expediente e arquivo da secção de controlo orçamental; Executa tarefas e funções administrativas, com especial incidência no registo, organização, arquivo e processamento de texto e introdução de dados, bem como funções de operador de contabilidade e escrituração contabilística.	Funções de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	3
Chefe secção de aquisições	Sargentos	SCH/SAJ	Elabora mensalmente e/ou a pedido, informação de gestão/execução orçamental e demais informações financeiras necessárias ao apoio à decisão; Desenvolve outras atividades de natureza logístico/financeira, não referidas na alínea anterior.	Funções de chefia e de aplicação	Nível 5	26/22	2
Adjunto chefe da secção de aquisições	Sargentos	SAJ/ISAR	Elabora mensalmente e/ou a pedido, informação de gestão/execução orçamental e demais informações financeiras necessárias ao apoio à decisão; Desenvolve outras atividades de natureza logístico/financeira, não referidas na alínea anterior.	Funções de aplicação e de execução	Nível 5	22/18	3
Auxiliar secção de aquisições	Praças	Praça	Colabora nas atividades desenvolvidas pela secção de aquisições, nomeadamente na deslocação ao exterior para contactos com fornecedores, no âmbito dos procedimentos aquisitivos a correr pelo SF; Desenvolve outras atividades de natureza logística, não referidas na alínea anterior.	Funções de execução	Nível 3 ou 4	7	3
Assistente administrativo secção de expediente e arquivo	AT		Sob orientação do chefe do SF, promove à organização do arquivo geral do SF; Executa tarefas e funções administrativas, com especial incidência no registo, organização, arquivo e processamento de texto.	Funções de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	3
Bar na secção de serviços gerais 1 e 2	Praças	Praça	Executa as funções da sua especialidade que lhe forem determinadas; Colabora na manutenção dos edifícios do IUM.	Funções de execução	Nível 3 ou 4	7	3
Condutor na secção de transportes 1 e 2	Praças	Praça	Condução e manutenção de viaturas ligeiras; Colaborar nas tarefas determinadas pelo chefe da seção de transportes; Executa as funções da sua especialidade que lhe forem determinadas.	Funções de execução	Nível 3 ou 4	7	3

Fonte: (Autor, 2018)

**Apêndice F — Análise da estrutura organizacional do DSRI do INA****Tabela 25 - Cargos de DS, RH e da contabilidade da DSRI**

Cargo	Carreira	Atribuições/tarefas (mapa de pessoal 2017)	Conteúdo Funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)	Profundidade Hierárquica
DS	TS		Função de direção	Nível 6, 7 ou 8		
RH 1 e 2	TS	Gerir os processos de recrutamento de pessoal, promovendo o normal decurso dos procedimentos concursais; Apoiar na gestão e na organização do processo de Avaliação de Desempenho; Assegurar todo o processo relativo à formação profissional, designadamente levantamento e análise das necessidades de formação internas; Avaliar a formação realizada e a tramitação técnica e administrativa dos procedimentos de formação; Elaborar pareceres e projectos com diversos graus de complexidade e executar outras actividades de apoio especializado na área cadastral e de remunerações; Gerir contratos de trabalho em funções públicas, períodos experimentais; Realizar e tratar dados estatístico no âmbito dos RH, designadamente balanço social, formação profissional, despesas com pessoal, entre outros.	Funções de EM e de conceção	Nível 6, 7 ou 8	15	1
RH 3 e 4	AT	Efetuar as operações de registo e controlo da assiduidade dos trabalhadores; Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos dos abonos dos trabalhadores do INA, incluindo os procedimentos relativos aos benefícios sociais a que os mesmos tenham direito; Organizar e manter actualizado o cadastro e os ficheiros de pessoal.	Funções de aplicação e de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	1
RH 5	TS	GRH dos trabalhadores em requalificação.	Funções de conceção	Nível 6, 7 ou 8	15	1
RH 6, 7, 8, 9 e 10	AT	Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos dos abonos dos trabalhadores em requalificação, incluindo os procedimentos relativos aos benefícios sociais a que os mesmos tenham direito; Organizar e manter actualizado o cadastro e os ficheiros de pessoal.	Funções de aplicação	Nível 3, 4 ou 5	5	1
Contabilidade 1	TS	Apoiar à tomada de decisões ao nível superior no domínio financeiro, na vertente da despesa/receita, nomeadamente no que concerne à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros; Planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade, respeitando as normas legais e os princípios contabilísticos geralmente aceites; Exercer funções de consultadoria em matéria de âmbito financeiro; Assumir a responsabilidade pela regularidade técnica nas áreas contabilística e fiscal; Verificar toda a actividade financeira, designadamente o cumprimento dos princípios legais à realização das despesas; Organizar e verificar a elaboração dos documentos previsionais, suas revisões e alterações, bem como os documentos de prestação de contas.	Funções de EM e de conceção	Nível 6, 7 ou 8	15	1
Contabilidade 2 e 3	TS	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica com elevada autonomia; capacidade de elaboração, execução e acompanhamento de candidaturas no âmbito dos programas de financiamento da UE nas várias áreas de intervenção do INA.	Funções de EM e de conceção	Nível 6, 7 ou 8	15	1
Contabilidade 4	AT	Assegurar a elaboração e a execução do orçamento do INA, garantindo todos os procedimentos técnicos, administrativos e contabilísticos de acordo com o princípio de boa gestão e com as disposições legais aplicáveis; Instruir os processos relativos a despesas resultantes da execução do orçamento do Serviço, informar quanto à sua legalidade e cabimento e efectuar processamentos, liquidações e pagamentos; Instruir os processos de prestação de informação, de acordo com o estabelecido por Lei; Manutenção dos adequados registos dos processos de despesas nas aplicações informáticas, assim como o arquivo físico respectivo; Organizar a conta anual de gerência do INA, bem como preparar os elementos necessários à elaboração de relatórios de execução financeira.	Funções de aplicação e de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	1

Fonte: (Autor, 2018)



Tabela 26 - Cargos da tesouraria e do património e aprovisionamento da DSRI

Cargo	Carreira	Atribuições/tarefas (mapa de pessoal 2017)	Conteúdo Funcional	Nível qualificação (ingresso)	Nível remuneratório (1ª posição)	Profundidade Hierárquica
Tesouraria 1 e 2	AT	Assegurar a elaboração e registo dos pagamentos, da receita, gestão e controlo do fundo maneoio, cobranças de dívidas dos anos anteriores e elaboração de acções de conferência de contas bancárias e pagamentos efectuados; Assegurar o envio dos certificados de formação após a confirmação do correspondente pagamento da factura; Apoiar as acções efectuadas fora das instalações do INA em que seja necessária a cobrança, no local, de verbas decorrentes do serviço a efectuar; Responsável pelo cofre que lhe esteja fisicamente atribuído.	Funções de aplicação e de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	1
Património e aprovisionamento 1 e 2	TS	Assegurar a gestão dos recursos patrimoniais afectos ao INA; organizar os procedimentos e a celebração de contratos para a realização de obras e para a aquisição de bens e serviços, de acordo com as disposições legais aplicáveis; gerir os contratos de prestação de serviços do INA; assegurar a aquisição, distribuição e controlo dos artigos de consumo corrente; garantir o inventário centralizado de todos os bens do INA, mantendo actualizado o respectivo cadastro; prestar a informação definida por lei, no âmbito da contratação pública.	Funções de conceção	Nível 6, 7 ou 8	15	1
Património e aprovisionamento 3	TS	Assegurar a gestão dos bens imóveis sob a administração do serviço, através da manutenção de análises e recolha de informação necessária para uma adequada, eficaz e eficiente gestão do património; analisar e propor intervenções necessárias para a manutenção dos bens imóveis, em coordenação com as entidades competentes; coordenar todas as actividades necessárias para a adequada manutenção e conservação dos bens imóveis; manter actualizado o cadastro de cada edifício, assim como os processos que venham a originar qualquer intervenção; assegurar as intervenções correntes de conservação manutenção; assegurar a necessária actualização da informação definida por lei, no âmbito do património imobiliário do Estado.	Funções de conceção	Nível 6, 7 ou 8	15	1
Património e aprovisionamento 4 e 5	AT	Instruir os processos relativos a despesas, na sua vertente de contratação pública, na fase inicial, acautelando sua legalidade e adequação às normas internas vigentes; manter atualizados os registos dos processos de despesas nas aplicações informáticas, assim como o arquivo físico respectivo; acautelar a verificação dos bens e serviços constantes nas facturas para preparação do pagamento; efectuar os contactos com fornecedores, nomeadamente acautelando o cumprimento legal, no que concerne a formal assunção de compromissos.	Funções de aplicação e de execução	Nível 3, 4 ou 5	5	1
Património e aprovisionamento 6 e 7	AO	Assegurar a higiene, limpeza e conservação das instalações; colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos; auxiliar na execução de cargas e descargas; realizar tarefas de arrumação e distribuição; executar outras tarefas simples, não especificadas, de carácter manual e exigindo, principalmente esforço físico e conhecimentos práticos; assegurar o funcionamento do bar.	Funções de execução	Nível 2	1	1
Património e aprovisionamento 8	AO	Conduzir automóveis ligeiros para o transporte de passageiros, tendo em atenção a segurança da viatura e as normas de trânsito; regular a velocidade do veículo procedendo às manobras necessárias e atendendo ao estado da via e do automóvel, à circulação de outros veículos e peões, às regras e sinais de trânsito; Colaborar na carga e descarga das bagagens que transporta e auxiliar os passageiros na entrada ou saída do veículo, quando necessário; Providenciar pelo bom estado de funcionamento do automóvel, procedendo à sua limpeza e zelando pela sua manutenção, lubrificação e reparação. Pode executar as tarefas acima descritas conduzindo um veículo de transporte público ou particular.	Funções de execução	Nível 2	1	1

Fonte: (Autor, 2018)